FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA DE RRHH Y RRII

Por la presente, quien suscribe: **Aurora Brito Querales**. Titular de la C.I**. 8.345.455**, en calidad de Tutora del Trabajo de Grado de Maestría, del Lic. **Alexander José Crespo Meléndez**, portador de la Cédula de Identidad **15.413.880, hago constar que el trabajo de grado** presentado para optar al Título de Magíster en: **Gerencia RRHH Y RRII**, cuyo título es: **Análisis Comparativo del Sistema de Gestión Humana en las Instituciones Educativas de la Orden San Agustín en Venezuela**; reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado que se designe.

Sin más que agregar y agradeciendo la atención prestada queda de ustedes.

En la Ciudad de Caracas, a los 17 días del mes de septiembre de 2018.

Firma:

C.I. 8.345.455

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA DE RRHH Y RRII

TRABAJO DE GRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE RRHH Y RRII

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ORDEN SAN AGUSTÍN EN VENEZUELA.

Elaborado por:
Lic. Alexander Crespo
C.I: 15.413.880

Tutora:
Mg. Aurora Brito Querales

Septiembre de 2018

DEDICATORIA

A Dios Padre que me revela su amor día a día, que me da la fortaleza de seguir adelante en mi vida espiritual y profesional.

A mi madre María de Crespo, que desde mi tierra Carora está pendientes de mí, dándome ánimo y apoyándome en todo momento.

A mi padre Cecilio Crespo, que desde el cielo me sigue cuidando y bendiciendo.

A mis hermanos que a pesar de las dificultades están siempre dispuestos en ayudarme y acompañarme.

A mis segundos padres Jacinto y Fátima, que desde el cielo me guían me protegen con su bendición.

A mi segunda familia, la Orden de San Agustín, que parte de lo que soy se lo debo a mi congregación, por ese apoyo incondicional y por la confianza que ha depositado en mí.

ALEXANDER CRESPO

AGRADECIMIENTO

En esta oportunidad, deseo agradecer al Vicariato de Venezuela, por depositar en mí, ilusiones, sueños y la confianza de ser un aporte significativo para la educación venezolana.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por ser la institución que completa mi experiencia profesional y en donde he podido adquirir conocimientos que me hacen destacar como un gran profesional.

A mí tutora, Aurora Brito, por ser un ángel de Dios, que se encargó en los momentos críticos de mis estudios de la maestría en darme ánimo, gracias mi Profe por su humildad y por su preparación a nivel personal y profesional.

Agradezco a todos mis compañeros de maestría, amigos y personas que me acompañaron y me apoyaron en este viaje a ITACA, la isla de la esperanza, y que este viaje no termina sigue mar a adentro.

ALEXANDER CRESPO

INDICE DE CONTENIDO

Introducción 8
Capítulo I Planteamiento del Problema 10
1.1 Objetivos de la Investigación 17
1.1.1 Objetivo General 17
1.1.2 Objetivos Específicos 17
Capítulo II Marco Referencial 18
2.1 Administración de Recursos Humanos 23
2.2 Gestión Humana 23
2.3 Estructura Organizacional 26
2.4 Diseño de una Cultura Organizacional 26
2.5 Ubicación del Departamento de Gestión de Talento 27
Capítulo III Marco Contextual 30
3.1 Reseña Histórica de la Orden de San Agustín en Venezuela 30
3.2 Visión del Proyecto Educativo de la Orden de San Agustín 33
3.3 Misión del Proyecto Educativo de la Orden de San Agustín 33
3.4 Sistema de valores del Proyecto Educativo de la Orden 34
3.5 Cultura organizacional del Proyecto Educativo de la Orden 35
3.6 Estructura del Proyecto Educativo de la Orden de San Agustín 36
Capítulo IV Marco Metodológico 42
4.1 Tipo y Diseño de Investigación 42
4.2 Población 43
4.3 Benchmarking 46
4.4 Técnicas e Instrumento de Recolección de Información 46
4.5 Validez y Confiablidad de los Instrumentos 48
Capítulo V Análisis y Resultado 51
5.1 Presentación y Análisis de Resultados 52
5.2 Análisis comparativo del Sistema de Gestión Humana de las Instituciones Educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela 67
5.3 Propuesta de un modelo de estructura organizacional bajo una unidad de Gestión del Talento Humano 69
5.3.1 Justificación de la Propuesta 70
5.3.2 Objetivos de la Propuesta 70
5.3.2.1 Objetivo General 70
5.3.2.2 Objetivos Especifico 70
5.3.3. Factibilidad de la Propuesta 70
5.3.3.1 Factibilidad de la Técnica 70
5.3.3.2 Factibilidad Económica 71
5.3.3.3 Factibilidad Operacional 71
5.3.3.4 Factibilidad Social 71
5.4 Tipo de estructura de las Instituciones Educativas de la Orden San Agustín en Venezuela 72

5.5 Requerimientos necesarios para crear una estructura formal en las instituciones Educativas de la Orden San Agustín en Venezuela 74
Conclusión 76
Recomendaciones 78
Bibliografía 80
Anexos 83

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA DE RRHH Y RRII

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ORDEN SAN AGUSTÍN EN VENEZUELA

Autor: Alexander Crespo
Tutora: Aurora Brito Querales
Año: 2017

RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad proponer un modelo de gestión del talento humano para optimizar la praxis gerencial en los Colegios de la Orden de San Agustín en Venezuela. Además de ser un requisito de grado por parte de la universidad para obtener el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, considero este trabajo como un aporte significativo a las organizaciones educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela, para la optimización de sus procesos administrativos. La población estuvo constituida por el superior mayor de la Orden de San Agustín, el tren directivo, los administradores, el personal docente con funciones gerencial en el área de coordinaciones, para un total de 45 personas. La información se recolectó por medio de un cuestionario que se aplicó a los docentes con la finalidad de caracterizar la gestión de los recursos humanos que realiza la unidad administrativa de cada colegio, igualmente se hicieron entrevistas a los gerentes con la intencionalidad de describir la praxis gerencial. La validez de los instrumentos se hizo a través de juicio de expertos. Como técnicas de análisis de la información se desarrolló con el apoyo de la estadística descriptiva en el caso de los datos provenientes del cuestionario, mientras que la información recabada a través de las entrevistas fue sometida al análisis de contenido. Luego de analizar la información obtenida por medio de los instrumentos utilizados, se procedió a la presentación de un modelo de estructura organizacional donde está presente el departamento de Gestión del Talento Humano, cuya finalidad es la optimización de los procesos administrativos de las diferentes Instituciones Educativas de la Orden en Venezuela, que permitirán el cumplimiento de la misión y visión de dichas instituciones.

Palabras Clave: Organización, procesos, talento humano, personal, administración.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones confrontan en la actualidad grandes retos y desafíos, asociados a los múltiples cambios paradigmáticos, que en todos los órdenes afectan y modelan los procesos administrativos y a la gerencia. Las cuales requieren de una serie de herramientas que les ayude en estos retos para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, donde se encuentran los recursos humanos, financieros y materiales. El recurso humano debe poseer la mayor importancia, sobre todo cuando se habla de instituciones religiosas.

Dentro de estos retos se encuentran las organizaciones educativas, que exigen gerentes con capacidades, destrezas y habilidades que permitan la buena gerencia y la óptima administración de recursos humanos. Este trabajo tiene como finalidad el análisis comparativo del sistema de gestión humana en los colegios de los agustinos en Venezuela, para luego plantear un modelo de gestión.

La iniciativa surge para contribuir con el buen funcionamiento de los colegios y para el mejoramiento de los procesos administrativos. La propuesta resultante se aplicará de manera inmediata en la organización para poder responder a las necesidades que llevaron al diseño de esta investigación.

El reporte de la investigación se presenta organizado en cuatro capítulos, según se describe. En el Capítulo I, se encuentra el planteamiento del problema, se caracteriza el objeto de la investigación, se plasman los objetivos, que servirán como orientación para dar respuesta a las interrogantes de la investigación.

El Capítulo II, lo conforma el contexto teórico, partiendo de conceptos previos sobre el problema indagado y continuando con la sustentación de sus dimensiones básicas generales en relación con las teorías gerenciales.

En el Capítulo III, se presenta el marco referencial, una visión general de la historia de la organización, desde la fundación, incluyendo sus objetivos, misión, visión, estructura organizacional.

En el Capítulo IV se presenta el contexto metodológico, los criterios bajo los cuales se desarrolló la investigación, métodos e instrumentos utilizados, clasificación de la investigación.

En el Capítulo V, se encuentra el análisis y los resultados, seguidamente se presenta la propuesta de un modelo de estructura organizacional donde se refleja la unidad de Gestión del Talento Humano.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación según los datos obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde los comienzos del siglo XX, el crecimiento y la complejidad de las organizaciones da inicio al área de recursos humanos, surgiendo con el nombre de Relaciones Industriales, cuya actividad era la mediación entre las industrias y las personas, según Idalberto Chiavenato (2011) "consistía en suavizar y armonizar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales" (p. 2)

Este concepto de Relaciones Industriales sufrirá un cambio en su nombre y en su función; no sólo se encargará de armonizar o mediar entre los conflictos, sino que ahora tendrá como función el administrar a las personas, de acuerdo a la legislación laboral vigente. Teniendo presente a Idalberto Chiavenato (2011), en 1970 nace el concepto de Recursos Humanos, el cual conocemos hoy como Administración de Recursos Humanos.

El concepto de Administración de Recursos Humanos ha tenido ciertos cambios a consecuencias de varios factores como *la globalización de las organizaciones*, apuntan Gómez, L. Balkin y Cardy Robert; (2008), que las empresas deben hacer frente a la competencia de las empresas extrajeras; *el avance vertiginoso del desarrollo tecnológico*, Gómez, L. Balkin y Cardy Robert; (2008), indican que el drástico crecimiento de la tecnología durante los últimos años es un elemento que afecta a las organizaciones y a las prácticas de Recursos Humanos; *la preocupación por buscar la excelencia y la calidad en la productividad de las empresas*, otros autores como William, B. Werther y Keinth Davis; (2008), expresan que las organizaciones a través de la administración de Recursos Humanos buscan mejorar y alcanzar los objetivos múltiples planteados para crecer en calidad.

Los cambios que ha venido sufriendo la Administración de Recursos Humanos, son tantos que hasta el nombre se ha modificado, el cual, ha sido sustituido por el

nombre de Gestión del Talento Humano, como lo expresa Idalberto Chiavenato (2009). En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares. Comenta Idalberto Chiavenato (2005) "la persona constituye el principal activo de la organización" (p. 6).

Este cambio lleva consigo la nueva forma de tratar a las personas que trabajan en las organizaciones, y es de esta manera como las empresas valoran las habilidades del personal, el cual constituye el factor y el recurso más importante, así lo expresa Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007)

En este sentido al hablar de Gestión Humana, nos referimos a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin tener en cuenta el puesto que ocupan. La Gestión Humana es considerada por Ortega, N. C. (2013), como un recurso importante que vela por el personal que es el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, son las que permiten los logros de la organización y por tanto deben ser consideradas el mayor activo organizacional. La Gestión del Talento Humano como lo indica Martha Alles (2005), implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral, que junto a la colaboración del personal buscan cumplir los objetivos organizacionales.

Con respecto a la estructura de la Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2002), indica que está compuesta por seis procesos, entre los cuales se mencionan: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo personal, compensación y evaluación del desempeño de personal.

La *estructura funcional o "staff"***,** la horizontalidad está más relacionada con las funciones o tareas de desempeño que con las personas que las ejecutan, en este sentido Martha Alles (2005), indica que su nivel de coordinación es significativamente mayor, favorece la formación especializada del personal, incrementa los niveles de iniciativa, aporta un mayor nivel de conocimiento y permite maximizar la utilización de los recursos. Idalberto Chiavenato (2011), muestra que

en este nivel departamental o por división, el responsable del área de Recursos Humanos es el ejecutivo de línea.

Gary Dessler (2009):

> Los gerentes de línea están autorizados a dirigir el trabajo de los subordinados; siempre son jefes de alguien. Además, los gerentes de línea están a cargo del cumplimiento de los objetivos básicos en la organización (por ejemplo, los gerentes de producción y los de ventas casi siempre son gerentes de línea). Los gerentes de staff, por otra parte, están autorizados para apoyar y asesorar a los gerentes de línea en el cumplimiento de estos objetivos básicos. (p. 9)

En este sentido Idalberto Chiavenato (2011), considera que la posición del departamento del área de Recursos Humanos es de staff. Ya que este departamento asesora por medio de la creación de políticas para la resolución de conflicto con el personal, "con el suministro de datos permiten al jefe de línea tomar decisiones" (p.100)

Teniendo presente este contexto, es importante señalar que la Administración o Gestión de Talento Humano, es un área que es aplicable a cualquier organización. Por otro lado, hay que saber qué son las organizaciones y cómo se estructuran.

Idalberto Chiavenato (2002)

> Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse, dispuesta a distribuir en una acción conjunta para alcanzar un objetivo en común. (p.6)

Se entiende por organización la coordinación y el alcance de los objetivos, desde las diferentes actividades que las personas realizan. Esto se traduce que los objetivos se pueden alcanzar si las actividades que hay que hacer se dividen entre diferentes personas. Esta división se debe hacer sobre la base de las capacidades, talentos y competencias que las personas tienen para alcanzar las tareas asignadas. Como los individuos y las organizaciones tienen intereses mutuos, surge la jerarquía de autoridad o la clase de liderazgo de la cual hablaba Sergio Naumov (2011), que tiene como función integrar todos los elementos que ayuden a cumplir los objetivos comunes.

De acuerdo con lo anterior, los colegios como organización, tienen una gerencia educativa representada por profesionales que deben tomar en cuenta los procesos gerenciales de planificación, organización, control, ejecución y evaluación, para la resolución de conflictos y para la adecuada toma de decisiones institucionales. En tal sentido, en la actualidad no se concibe una escuela rígida, la aspiración es una escuela dinámica, orientada hacia el cambio y la transformación, tal como lo señalan los principios gerenciales referidos por López (2004), quien entiende por Gerencia de la Educación:

> Aquel proceso y ejecución de "Toma de decisiones" relacionados con la adecuada combinación y utilización de elementos, no exclusivamente pedagógicos que permiten la efectividad del Sistema Educativo, como son: la administración de bienes y servicios, la administración presupuestal y la administración de personal, (p.24)

Es importante destacar el rol de la gerencia educativa en el sistema educativo venezolano, ya que la misma constituye un componente administrativo fundamental en la dirección del proceso en los diferentes niveles y modalidades del sistema. De allí que los avances y transformaciones en el ambiente científico, político, económico, social y educativo demandan una revisión permanente de los factores que modifican y afectan la gerencia educativa y los principios que la rigen, de manera, que se logren establecer mecanismos de coordinación y pertinencia social.

En este sentido, se habla de globalización para hacer referencia a las necesidades de integración de las diferentes instancias educativas a partir de los cambios económicos y sociales que se demandan en los últimos años. En este orden Hiruma (2013):

> Ante los nuevos retos planteados por la globalización, como los cambios tecnológicos, económicos y culturales, buscando alianza estratégicos con el fin de encontrar soluciones; para generar criterios de calidad y el sector educativo tiene participación en estos retos para una óptima gestión. (p. 41).

Proyectando lo anterior al contexto venezolano, se estima la necesidad de elevar la calidad de gestión en las instituciones educativas, para dar respuesta a las demandas de cambio y a la realidad social, económica y cultural del país.

Ahora bien, los planteles son lugares de encuentro de intereses personales (individuales y colectivos) de sus participantes. Al respecto Gómez, L. Balkin y Cardy Robert; (2008), plantean que el tratamiento de los recursos humanos ha de hacerse con una doble perspectiva, desde un punto de vista global de Institución Educativa, pero sin perder de vista las particularidades individuales y de grupos. Esto hace reflexionar que el potencial de actuación de cada persona depende de sí mismo, de los recursos, valorados en calidad y cantidad, además de los conocimientos y habilidades que conforman al personal del plantel, así como la aplicación que se le pretende dar a los mismos, en función de un conjunto de decisiones personales que llamamos actitud, determinando la contribución de los recursos humanos a la utilidad de la institución, pudiendo adoptar más o menos valor, en la medida y el modo en que la institución satisfaga ciertas necesidades percibidas e interiorizadas de sus participantes.

En la actualidad, para elevar la calidad de gestión humana en las instituciones educativas, se requiere de un profesional con características especiales. En este contexto, juega un papel importante la gestión del director, para generar mecanismos de coordinación pedagógica y administrativa, y con esto mejorar la calidad educativa, dentro de una acción pedagógica de carácter reflexiva y cónsona con la realidad educativa del país.

Lo planteado, guarda relación con la demanda de una gerencia con carácter versátil y flexible, capaz de funcionar con pinceladas de los distintos enfoques de la gerencia clásica y las nuevas maneras de gerenciar el sistema educativo actual; donde la participación en el proceso de toma de decisiones en la acción pedagógica sea columna vertebral para mantener activa, eficiente y eficaz la acción gerencial.

Al respecto se puede afirmar que el trabajador que labora en estas organizaciones educativas al igual que el Gerente debe ser un efectivo tomador de decisiones, ya que en las instituciones se debe tomar e implementar decisiones gerenciales entre las cuales indica Kinicki, A. y Kreitner Robert; (2008), que la toma de decisiones es la identificación y elección de soluciones que lleven a un resultado final deseado.

El papel decisorio que juega el gerente, es de vital importancia para la interacción entre el personal y el eventual desarrollo de habilidades decisorias en los aprendizajes en un grupo conducido en base a decisiones objetivas y acertadas, se encaminara de manera positiva hacia las metas que la organización le impone.

El hecho que el gerente toma decisiones implica, que él debe conocer toda la normativa que la organización tiene, para poder tomar un camino efectivo. Las normas, reglas y procedimientos, simbolizan la idea de control que debe también gerenciar el directivo, con lo que se requiere un manejo apropiado de las mismas para conducir a los miembros de la organización hacia un buen comportamiento en la organización.

De lo antes expuesto, se deduce que el gerente en su gestión educativa debe armonizar, coordinar, resolver, asesorar y dirigir los procesos institucionales que permitan alcanzar los propósitos planteados , así como también debe tener bien claro que entre uno de los principales roles del gerente educativo está el de ser gestor o mediador y para que estas funcionen sean desempeñadas a cabalidad, debe poseer ciertas características que le permitan ajustar el ejercicio de sus funciones claves para el éxito de su desempeño laboral.

En este sentido se puede hablar de liderazgo, delegación de autoridad, comunicación, habilidad para relacionarse con su personal, motivación y el proceso de toma de decisiones, gestor o mediador, como acciones fundamentales que caracterizan la gestión gerencial del director.

Desde este punto de vista, Hoffmann, W. (2012) sostiene que el comportamiento de los gerentes en las organizaciones, está basado en el arte de desarrollar las potencialidades de los colaboradores, basado en su situación, conocimiento, habilidad, destreza y experiencia.

De allí que el sector educativo, requiere gerentes con excelentes condiciones profesionales, que optimicen los recursos y propicien un ambiente organizacional que incentiven la producción, participación, las buenas relaciones interpersonales, la comunicación, la toma de decisiones y la solución de conflictos, aunada a ello una adecuada motivación que lleve a la organización a los niveles más altos de calidad.

En la actualidad la Orden de San Agustín en Venezuela cuenta con cuatros (4) Colegio, cuyas organizaciones educativa tienen como parte de su misión, el asumir con sentido de responsabilidad y compromiso, los cambios sociales y el buscar herramientas para darle respuesta a las nuevas exigencias. Desde la fundación de los colegios hasta el presente, en dichas organizaciones educativas se han dado una serie de cambios estructurales y organizacionales, como el incremento en la matrícula de estudiantes en todos los niveles y etapas, la implantación del horario académico de turno medio y completo, el incremento de las actividades extra-cátedra y la creación de nuevos cargos y puestos de trabajo.

Estos cambios han generado en los centros educativos de la Orden de San Agustín, una serie de conflictos en los desarrollos de los procesos y tareas educativas, solapamientos de funciones y sobre funcionamiento de algunos cargos, entre otras cosas. El problema que se ha detectado en los Colegios de la Orden (OSA), es la falta de un departamento que ayude en los procesos administrativos en cuanto a los recursos humanos, es decir, la selección de personal, la capacitación y adiestramiento, el seguimiento en cuanto al cumplimiento de las funciones del manual de cargo existente en las instituciones, el manejo de conflicto laborales, entre otros.

Considerando la brecha existente entre lo que postulan las teorías gerenciales y administrativas y la realidad existente en las organizaciones educativas de la Orden de San Agustín, se plantearon las siguientes interrogantes, que orientaron el proceso investigativo:

- ¿Cuál es la ubicación estructural de los departamentos de evaluación, control de estudio, bienestar estudiantil, pastoral, coordinación entre otros, que funcionan en los colegios de la Orden de San Agustín en Venezuela?

- ¿Cuáles son los cargos del personal que trabaja en los colegios de la Orden de San Agustín en Venezuela, de acuerdo a las estructuras de cada colegio?

- ¿Cómo son las prácticas y políticas aplicadas a los proceso de (reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal, compensación y evaluación del desempeño de personal), en las organizaciones educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela?

- ¿Cuál es la estructura organizacional, de los Colegio Agustinianos en Venezuela?

- ¿Cuál modelo organizativo puede adaptarse a la realidad de las organización educativa de la Orden de San Agustín, donde se incorpore el departamento de Gestión del Talento Humano?

Dar respuesta a estas interrogantes constituyó el propósito fundamental de este estudio el cual tuvo por objeto una aproximación descriptiva del sistema de la Gestión de Talento Humano en las organizaciones educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela. Esta aproximación descriptiva según Fidias Arias (2006), "consiste en la caracterización de un hecho, fenómenos, individuos o grupos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" para luego proponer la incorporación en su estructura organizativa el departamento de Gestión del Talento Humano.

La oportunidad que se podría alcanzar, de realizarse este estudio, es poder solventar la necesidad que tiene el superior mayor de la Orden de San Agustín en Venezuela, de actualizar y unificar los procesos administrativos que tiene que ver con la gestión de recursos humanos.

1.1 Objetivos de la Investigación

1.1.1. Objetivo General

Analizar comparativamente el Sistema de Gestión Humana de las Instituciones Educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela, con la finalidad de proponer un modelo organizativo que incorpore la gestión del talento humano.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Describir la ubicación Estructural organizacional, de las instituciones educativas de la Orden de San Agustín.

- Identificar la estructura de cargos del personal que trabaja en los colegios de la Orden de San Agustín en Venezuela, de acuerdo a las estructuras de cada colegio.

- Comparar las prácticas y políticas aplicadas a los procesos de Gestión Humana (reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo personal, compensación y evaluación del desempeño de personal), en las organizaciones educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela.

- Proponer un modelo organizativo para las organizaciones educativas agustinianas, donde se incorpore el departamento de Gestión del Talento Humano.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

El marco referencial es la teoría respaldada por autores donde se presentan, analizan, confrontan una serie de elementos teóricos conceptuales que le confieren sustentación a la investigación; para efectos del presente estudio se recurrió a la técnica de revisión de bibliografías, trabajos de grado con base de referencias, el cual analiza las variables de estudio, bases legales y sistema de variable

Antecedentes de la investigación

Villero, E. (2016) presentó un trabajo titulado Gestión del talento humano en instituciones educativas privadas, El estudio tuvo como propósito evaluar la gestión del talento humano en las instituciones educativas privadas en Maicao, Guajira Colombia y en Maracaibo, Zulia, Venezuela. El tipo de investigación realizada fue descriptiva, de campo, el diseño fue no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 65 directores de instituciones educativas privadas divididos en dos grupos 53 en Maracaibo en las parroquias geográficas Bolívar, Santa Lucia, Coquivacoa, Chiquinquirá y 12 en Maicao, zona urbana, Guajira, Colombia.

Para la recolección de datos, la técnica utilizada fue la encuesta, aplicando como instrumento un cuestionario. La validez del mismo se determinó por las recomendaciones de 10 expertos en el área de recursos humanos y la confiabilidad se obtuvo mediante la aplicación de la prueba piloto a 20 directores de instituciones similares, luego se efectuó, el análisis discriminativo de ítems y la prueba de confiabilidad Alfa Cronbach, dando como resultado un valor de 0.96.

El análisis de datos se realizó mediante técnicas estadísticas y de frecuencia absoluta y porcentual. Los resultados evidenciaron que la gestión del talento humano se lleva a cabo en la categoría alta específicamente en los procesos de aplicación de personas, orientación, análisis de cargos, evaluación y sistema de información y

remuneración; en la categoría medianamente alta en los procesos de admisión, reclutamiento, selección, compensación, remuneración, desarrollo de personas, entrenamiento, desarrollo organizacional, mantenimiento, relaciones con los empleados, higiene y seguridad, monitoreo y base de datos; en la categoría medianamente baja los proceso de beneficios y servicios, por lo cual se brindan sugerencias.

Por tanto, la investigación describe la variable gestión del talento humano en instituciones, lo cual es un aporte importante y de valiosa información para el presente estudio, porque en esta se miden los indicadores análisis de cargo, remuneración y otros que permiten contrastar opiniones en el análisis de resultados, de igual manera aporta información de la variable en cuestión de la mano del autor Chiavenato.

Asimismo, **Guillen, L. (2014)** desarrollo un estudio titulado, Diseño del Departamento de Recursos Humanos para la empresa Grumédica, El objetivo general de esta investigación fue diseñar el departamento de recursos humanos para la empresa Grumédica. Desde el punto de vista teórico, el estudio se fundamentó en los enfoques emitidos por Chiavenato (2000), Villegas (1998), Werther y Davis (2000), Gil, Ruiz y Ruiz (1997), entre otros por medio de los cuales se discutieron los resultados del estudio. La metodología fue proyecto factible, descriptiva y de campo, siendo el diseño no experimental y transversal o transaccional. La población quedó constituida por tres (3) sujetos en total, miembros de la Junta Directiva, debido a lo reducido de su tamaño la población fue finita, determinada y accesible.

La recolección de los datos se llevó a cabo a través de un cuestionario constituido por cuarenta y seis (46) preguntas, las cuales fueron validadas por siete expertos en el área de Recursos Humanos. Los datos obtenidos se analizaron utilizando estadística descriptiva (Frecuencia Absoluta). Los resultados evidenciaron la necesidad para Grumédica de diseñar un departamento de recursos humanos para la eficiente administración y manejo de su personal, lo cual permitirá un mejor desenvolvimiento de su contexto organizacional, quedando conformado por dos (2) cargos: un (1) Gerente de Recursos Humanos y un (1) Asistente de Recursos

Humanos. Asimismo, se formuló la misión, políticas, normas, estructura organizacional, descripciones y análisis de cargos, y por último las actividades y procedimientos ajustados al diseño del departamento.

Cabe destacar que la investigación aporta y sustenta la técnica de la encuesta para el diseño de instrumentos de recolección de información, por lo cual es de gran importancia para el avance de este estudio, es por ello que la investigación en cuestión aportara los métodos para aplicar el tratamiento estadístico y análisis de resultados, de igual forma aportará recomendaciones necesarias para los lineamientos del modelo que será propuesto en este estudio.

Adicionalmente **Paz, A. (2012)** realizó una investigación titulada Diseño de la Estructura Organizacional de los Servicios Educativos de la Zona Educativa del Estado Zulia, La investigación tuvo como propósito diseñar la estructura organizacional de los Servicios Educativos de la Zona Educativa del Estado Zulia; sustentada en las teorías de Chiavenato (1998) , Dessler (1994), Gibson e Ivancevich (1996), Gómez (1995), Gómez, Kreitner y Kinick (1996), Koontz y Weihrich (1998), Senge (1992), Serna (1999) y Stoner (1994), entre otros. El tipo de investigación fue Proyecto Factible. La población estuvo conformada por los empleados del nivel gerencial de la Zona Educativa del Estado Zulia, y el operacional de las Escuelas Básicas y Ciclos Diversificados públicos de la Parroquia Escolar No. 2 del Distrito Escolar Maracaibo.

El instrumento fue validado en su contenido por diez expertos; la discriminante se obtuvo mediante una prueba piloto aplicada al nivel gerencial y operacional y el método estadístico t de Student. Se determinó la confiabilidad usando la fórmula de Cálculo del Coeficiente de Cronbach, obteniéndose una confiabilidad de 0,94 en el nivel gerencial y de 0,96 en el operacional.

Los resultados de la investigación indicaron el desconocimiento de los principios filosóficos de los Servicios Educativos y la departamentalización territorial, por un alto porcentaje de empleados del nivel gerencial y operacional. Afirmaron que la departamentalización por proceso no existe en la organización. De cada gerente dependen más de veinte empleados, al gerenciar desde la Zona

Educativa todo el Estado Zulia; esto unido a una comunicación descendente, oral y la inexistencia de la comunicación electrónica, dificulta una eficiente coordinación. Desconocimiento de la dependencia a la cual pertenecen, los objetivos y las funciones; los cuales son confundidos. Lo antes expuesto permitió diseñar la estructura organizacional de los Servicios Integrales Estudiantiles, conformada por los organigramas suplementarios de la Zona Educativa del Zulia, el Distrito Escolar, los planteles y puesto de cada nivel organizacional.

Este estudio coincide en señalar la importancia de crear un modelo de estructura organizacional en las institución educativas, como medio para mejorar las actitudes que conlleven a dar respuestas efectivas a la sociedad en cual se desenvuelven, al mismo tiempo servirá de fundamento teórico con los aportes del autor Chiavenato para corroborar lo enmarcado en el presente estudio cuya variable es la gestión de talento humano y estructura organizacional en las instituciones educativas.

Bases conceptuales

Como marco conceptual del trabajo se presentan los fundamentos teóricos relativos a la Gestión del Talento Humano, cuya área se puede aplicar a diferentes campos de organización tales como: relaciones industriales, educación, derecho, entre otros. Ya que a la hora de gestionar con personal es importante un equipo multidisciplinario que ayude a optimizar la calidad de la organización.

2.1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Cuando se habla de administrar se apunta a la optimización de los procesos, es decir, lograr que las cosas se hagan bien, contando con los medios disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.

En este sentido, las organizaciones al sentir la necesidad de contar con un departamento o un área que se encargue de las funciones que tiene que ver con el personal, surge el área de recursos humanos. Esta unidad suele ser pequeña y puede ser dirigida por ejecutivos de nivel medio.

No importa el tamaño de la organización para que exista un área encargada de los recursos humanos, en este particular Martha Alles (2005), nos comenta que mayormente el área de recursos humanos se encuentra en las grandes empresas, esto no significa que las pequeñas y medianas empresa no cuenten con ella "una pequeña organización puede tener en orden los temas relacionado con su personal y alinear su organización con sus objetivos empresariales de la misma manera que una organización de mayor tamaño" (p. 22).

Por lo tanto, toda empresa por muy grande o por muy pequeña que sea, debe tener una unidad o persona encargada de las funciones que tengan que ver con la administración de recursos humanos, tales como llenado de planillas, control de asistencia, reclutamiento, capacitación y selección entre otros.

2.2. GESTION HUMANA.

La gestión del talento humano significa actualmente en la gerencia moderna un gran desafío, ya que las personas representan un principal activo en todas las organizaciones. Es importante señalar que no importa el tamaño de la organización o las actividades que realiza la empresa, para destacar que en toda organización se realizan una serie de funciones que se relacionan con las personas que trabajan en las mismas, como lo señala Ricardo Carbone (2006), en su módulo 5 de gestión humana, en donde señala que la gestión humana tiene los siguientes objetivos:

1. Crear, mantener y desarrollar el talento humano con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan el desarrollo y la satisfacción del talento humano.
3. Alcanzar eficiencia mediante el talento humano disponible.

Para lograr el cumplimento de estos objetivos, la organización debe establecer una política de gestión humana, donde se indique los procedimientos, al mismo tiempo contar con el manual de descripción de cargo para que las personas tengan clara sus actividades.

Esta unidad de gestión del talento humano tiene la finalidad de desarrollar procesos que se orienten al bienestar de los colabores, así como a buscar que se garantice la eficiencia y eficacia. Ricardo Carbone (2006) determina los siguientes procesos: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo personal, compensación y evaluación del desempeño de personal. Con respecto a la estructura de la Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2002), dice que se estructura por seis procesos, entre los cuales se mencionan: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de las personas.

En referencia a la admisión de personas, se incluye la división de reclutamiento y selección de personas. Este proceso tiene como finalidad atraer a las personas que estas capacitadas y calificadas para desempeñar algún cargo dentro de la organización. Según Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007), "el reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización." (p. 109).

El proceso de aplicación, que incluye la división de cargos, comprende las actividades que las personas realizan en la organización, este proceso consta de tres subprocesos: orientación, análisis, descripción de cargo y evaluación de desempeño. Antonio Blanco Prieto (2007) nos dice que "el diseño de puesto de trabajo hace referencia a las tareas que deben realizarse en una organización, el procedimiento de realización de cada una y la forma en que se agruparán las diferentes tareas para formar puestos de trabajo.

Continúa el proceso de compensación, que integra la remuneración, beneficios y servicios. Con respecto a este punto Idalberto Chiavenato (2002), dice que este proceso es utilizado para la motivación del personal y ayuda a la satisfacción de las necesidades individuales.

También es importante destacar, el proceso de desarrollo, el cual contempla los programas de entrenamiento y capacitación, para incrementar el desarrollo profesional del personal, ya que la formación del personal es un proceso continuo y permanente. Esta formación dependerá de las necesidades de la organización. Según Martha Alles (2006) "lograr que genere una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Es lograr que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y competencias requeridos para el puesto que ocupa" (p. 122).

El proceso de mantenimiento contemplado en la estructura de Gestión Humana, considera crear condiciones ambientales y psicológicas que puedan ayudar para el cumplimiento de las actividades de las personas. En este sentido Idalberto Chiavenato (2002), nos dice que este proceso "incluye administración de disciplina, higiene, seguridad, y calidad de vida y mantenimiento de las condiciones sindicales" (p.8).

Y por último, tenemos el proceso de evaluación, cuyo proceso es estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos y resultados de los trabajadores, para identificar la productividad. Antonio Blanco Prieto (2007), dice que la productividad es el objetivo final de la evaluación, es por esto que se debe estar consciente de la gran importancia que tiene el Talento Humano.

En este proceso se integran la base de datos, Kenneth C. en su libro, define la base de datos como una colección de datos organizada para dar servicios eficientemente. Por lo tanto una base de datos es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. Y los sistemas de información, Colomina (1998), dice que los Sistemas de Información son el conjunto organizado de elementos dirigidos a recoger, procesar, almacenar y distribuir información de manera que pueda ser utilizada por las personas adecuadas dentro de las empresas. Por lo tanto los Sistemas de Información, son todos aquellos medios que le permitirán a las organizaciones poder manejar de una manera mucho más ordenada y estructurada la información relevante y necesaria para medir los procesos y tomar las decisiones pertinentes que faciliten el alcance de los objetivos organizacionales.

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Toda organización fundamenta su operatividad en una estructura diseñada para ayudar a lograr los objetivos y metas institucionales. La estructura organizacional es un concepto abstracto, lo que transmite la organización es la evidencia de una estructura, por la cual se infiere la presencia del diseño de una estructura. En este punto Sergio Naumov (2011), comenta que toda organización debe contar con una estructura sólida en función de sus necesidades, que ayude al éxito de la misma.

Los especialistas en el tema, a pesar de la complejidad en la conceptualización de estructura organizacional, han intentado esbozar sencillos conceptos. En este sentido Sergio Naumov (2011), que cuando se habla de estructura organizacional, se refiere al orden jerárquico de los diferentes puestos que existen en la organización, para que puedan trabajar en armonía y así lograr las metas y objetivos de una manera más efectiva. Los autores Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007), comentan que la estructura de la organización ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de las tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajos entre otros. Otros autores como Gómez, L. Balkin y Cardy Robert (2008), argumentan que la estructura organizativa ayuda a la empresa a alcanzar de forma más efectiva sus objetivos.

2.4. DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Los gerentes al momento de diseñar una estructura organizacional, deben enfrentar situaciones en las cuales la toma acertada de decisiones se hace imperativa para lograr el éxito organizacional. Este complejo proceso de toma de decisiones y acciones, los especialistas lo denominan Diseño Organizacional como lo indica Kinicki, A. y Kreitner Robert; (2008). Estos autores comentan que la toma de decisiones comienza por el trabajo individual de los involucrados, posteriormente se consideran los diferentes departamentos o grupos de trabajo y por último se aborda el tema de la delegación de autoridad dentro de la estructura que ha sido conformada.

2.5. UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO

Un elemento importante es la ubicación del departamento de Gestión Humana en las estructuras de las organizaciones, según Martha Alles (2005) la ubicación ideal será reportando a la máxima conducción de la organización. Puede o no tener el mismo nivel que las otras gerencias, según el tamaño de la organización, pero si es muy importante el nivel de reporte.

En cuanto a la estructura organizativa del departamento de Gestión Humana, podemos mencionar dos modelos, que pueden ser aplicados de una forma combinada, lo que se llama una estructura mixta. El primer modelo es *la estructura lineal o vertical*, Sergio Naumov (2011), expresa que esta estructura une a un puesto con otro, argumenta que en la organización vertical, todo está claro, es decir, el trabajo se divide en diferentes unidades organizativas. Por lo tanto explica con claridad las relaciones jerárquicas, establece criterios de delegación de autoridad y control, da estabilidad a la organización y permite la eficacia gerencial.

La estructura funcional o *"staff"***,** la horizontalidad está más relacionada con las funciones o tareas de desempeño que con las personas que las ejecutan, su nivel de coordinación es significativamente mayor, favorece la formación especializada del personal, incrementa los niveles de iniciativa y aporta un mayor nivel de conocimiento y permite maximizar la utilización de los recursos. Idalberto Chiavenato (2011) comenta que en este nivel departamental o por división, el responsable del área de Recursos Humanos es el ejecutivo de línea.

Según Gary Dessler (2009):

> Los gerentes de línea están autorizados a dirigir el trabajo de los subordinados; siempre son jefes de alguien. Además, los gerentes de línea están a cargo del cumplimiento de los objetivos básicos en la organización (por ejemplo, los gerentes de producción y los de ventas casi siempre son gerentes de línea). Los gerentes de staff, por otra parte, están autorizados para apoyar y asesorar a los gerentes de línea en el cumplimiento de estos objetivos básicos. (p. 9)

En este sentido Gary Dessler (2009), considera que la posición del departamento del área de Recursos humanos es de staff. Ya que este departamento asesora por medio de la creación de políticas para la resolución de conflicto, con el personal, con el suministro de datos permiten al jefe de línea tomar decisiones.

Teniendo presente este contexto, es importante señalar que la Administración o Gestión de Talento humano, es un área que es aplicable a cualquier organización. Por lo tanto hay que saber qué son las organizaciones y cómo se estructura.

Idalberto Chiavenato (2002)

> Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse, dispuesta a distribuir en una acción conjunta para alcanzar un objetivo en común. (p.6)

Se entiende por organización la coordinación y el alcance de los objetivos, desde las diferentes actividades que las personas realizan. Esto se traduce que los objetivos se pueden alcanzar si las actividades que hay que hacer se dividen entre diferentes personas. Esta división se debe hacer sobre la base de las capacidades, talentos y competencia que las personas tienen para alcanzar las tareas asignadas. Como los individuos y las organizaciones tienes intereses mutuos, surge la jerarquía de autoridad de la cual hablaba Edgard H. Schein, que tiene como función integrar todos los elementos que ayuden a cumplir los objetivos comunes.

Cuadro 1. Operacionalización de la variable

<table>
<tr><td colspan="5">Objetivo General: Analizar comparativamente el Sistema de Gestión Humana de las Instituciones Educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela, con la finalidad de presentar un modelo organizativo que incorpore la gestión del talento humano.</td></tr>
<tr><th>Objetivos Específicos</th><th>Variable</th><th>Dimensión</th><th>Indicadores</th><th>Ítems</th></tr>
<tr><td>Describir la ubicación Estructural organizacional, de las instituciones educativas de la Orden de San Agustín</td><td rowspan="5">Estructura organizacional

Gestión de talento humano</td><td>Admisión</td><td>Reclutamiento y selección</td><td>1-2-3</td></tr>
<tr><td>Identificar la estructura de cargos del personal que trabaja en los colegios de la Orden de San Agustín en Venezuela, de acuerdo a las estructuras de cada colegio</td><td>Descripción de cargos</td><td>Cultura, estructura organizativa</td><td>4-5-6</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Comparar las prácticas y políticas aplicadas a los procesos de Gestión Humana en las organizaciones educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela</td><td>Compensación</td><td>Remuneración y beneficios</td><td>7-8-9</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Desarrollo</td><td>Capacitación y formación</td><td>10-11-12</td></tr>
<tr><td>Desempeño</td><td>13-14-15</td></tr>
<tr><td>Proponer un modelo organizativo para las organizaciones educativas agustinianas, donde se incorpore el departamento de Gestión del Talento Humano</td><td colspan="4">Establecidos de acuerdo a los resultados obtenidos</td></tr>
</table>

Fuente: Crespo (2017)

CAPÍTULO III

MARCO CONTEXTUAL

Como marco organizacional del trabajo, se presenta una reseña histórica de la Orden de San Agustín en Venezuela, la fundación de cada colegio, así como la visión, misión, valores y objetivos educativos institucionales del Proyecto Educativo de la Orden en Venezuela concluyendo con la estructura organizacional.

3.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORDEN DE SAN AGUSTÍN EN VENEZUELA Y LA FUNDACIÓN DE CADA COLEGIO.

La historia de la Orden de San Agustín en Venezuela, se desarrolla en dos etapas, de por sí muy diferentes: la primera, que abarca de finales del s. XVI hasta las últimas décadas del s. XVIII, es decir, la época colonial; y la segunda, que se limita a nuestro s. XX, desde el año 1951, en que regresa a Venezuela la Provincia del Smo. Nombre de Jesús de Filipinas. La fundación de los Colegios de La Orden en Venezuela se da en la segunda etapa de la historia cuando en el año 1951 los Agustinos regresan a Venezuela.

El **"Colegio San Agustín"** - El Paraíso fue fundado en 1953 por los Padres Agustinos. En la Zona de El Paraíso, por aquel entonces, habitado por una población de clase social bastante pudiente y con grandes ilusiones educativas para los niños y jóvenes (Rodríguez I. y Álvarez, J., 2001).

El devenir histórico y pedagógico del "Colegio San Agustín" ha estado signado por acontecimientos de todo tipo, éxitos académicos, deportivos, culturales... una nutrida pléyade de egresados, profesionales de excelente calidad en distintas disciplinas, laurean la historia del Colegio. Las dificultades no han sido pocas, desde

subsistir a un embargo (1957), hasta soportar un terremoto (1967) que causó impactos en la infraestructura del edificio central, teniendo que reconstruir la escalera de acceso, siempre de superación y de lucha constante fue el lema de la Institución para levantarse y continuar su misión (Rodríguez I. y Álvarez, J., 2001).

Los grandes cambios y las innovaciones estructurales y pedagógicas han sido la bandera insignia de la comunidad educativa agustiniana. En un principio inicia sus tareas educativas en una casa. Pronto y gracias al entusiasmo de los Padres Agustinos se inician las obras en el actual terreno, dando origen a una planta física con una capacidad, en la actualidad, para 3.000 alumnos, atendiendo los niveles de Maternal, Preescolar, Educación Básica y Media General.

A lo largo de estos 62 años la comunidad ha buscado la excelencia educativa fundamentándose en una plataforma filosófica y pedagógica agustiniana. San Agustín patrón y protector de la Institución es el pilar ideológico de un Proyecto Educativo cuya Visión, Misión y Encargo Social recogen los aspectos fundamentales y necesarios de un proceso educativo orientado hacia la educación integral del alumnado que contempla, además de la instrucción académica, la formación ciudadana, la formación ética y moral y el desarrollo del pensamiento crítico.

El **"Colegio San Agustín"** - El Marqués. El explosivo crecimiento demográfico de Caracas, en la década de los 60, originó la creación de una serie de urbanizaciones que muy pronto se llamaría la "Zona Este", extenso territorio de quintas modernas, enormes edificios y lujosos centros comerciales.

El P. Teófilo Miguel Copete, Vicario Regional, conocedor de tan privilegiada situación, consciente además de la necesidad de centros educativos y con la seguridad de tener que cerrar el Colegio de los Jardines del Valle, como así sucedió, se movilizó inmediatamente, con el fin de obtener los debidos permisos del Cardenal Arzobispo de Caracas, José Humberto Quintero y del Superior Provincial, P. Nicolás Alonso, para abrir un Colegio en la parte norte de la Urbanización El Marqués en un área de quintas cerca del Ávila y con los incipientes barrios de Petare al Este. Dicho permiso fue otorgado el 14 de agosto de 1963.

El **"Colegio San Agustín"** - Caricuao. Comenzó sus actividades el lº de octubre del Año Escolar 1974-1975. Es el cuarto centro educativo fundado en Venezuela por la Congregación de Padres Agustinos. El Colegio tuvo en su año inicial una Directora Académica, la Madre Begoña, religiosa de la Congregación de las Madres Concepcionistas. Para ese año inicial, colaboraron con la Directora, en el Bachillerato, los PP. Davino Arias (octubre a diciembre de 1974) y Francisco Vega (enero a septiembre de 1975); y en Primaria (Preescolar a 6to. Grado) la tan querida y recordada Madre Asunción. En la Administración se desempeñaba de cerca el P. Jesús Santamaría y desde el San Agustín de El Paraíso el P. Rafael Sánchez. El primer edificio (Primaria) fue construido por el Banco Obrero, hoy INAVI, y posteriormente adquirido por la Fundación San Agustín. Para el año 75-76, el colegio estrena el edificio de la secundaria, construcción moderna financiada por la Fundación San Agustín, con espaciosas oficinas e instalaciones educativas. En la década de los ochenta se realizan importantes obras: se amplía el edificio de la secundaria y se incluyen laboratorios de audiovisuales y computación.

El acto educativo agustiniano se fundamenta en la integración y participación activa de todos los miembros de la comunidad, **"*Escuela somos todos*"**, es el lema institucional. No sólo se educan los niños y los jóvenes, los docentes y los padres de familia, acompañan y a la vez crecen. Educar y educarse en clave agustiniana es apuntarse en un proyecto de formación integral y permanente cuyo compromiso conlleva la transformación de esta sociedad en una comunidad humana, más justa, libre, fraterna, participativa y productiva.

El Proyecto Educativo del "Colegio San Agustín" opta por una escuela que responda activamente a los retos y exigencias actuales, ofreciendo al alumnado una educación proactiva y estimulando el alto nivel de rendimiento académico, con capacidad para enfrentar problemas y buscar soluciones, formación crítica y reflexiva, con valores éticos y morales, con capacidad para adaptarse a los cambios de la sociedad, convirtiéndose en líderes de transformación y comprometidos a reorientar y reconstruir la sociedad (Proyecto Educativo, Colegio San Agustín, 2002).

Esta filosofía y propuesta educativa agustiniana es ejecutada con gran solvencia administrativa y organizacional, estando ajustada a los requerimientos del Ministerio de Educación y Deportes. La estructura organizacional y los grandes espacios académicos y deportivos hacen que el "Colegio San Agustín" sea valorado como una Institución educativa exitosa.

Dentro de las muchas posibilidades e innovaciones educativas del "Colegio San Agustín" está el ser centro de acogida de muchos pasantes de diferentes especialidades y universidades. Estos pasantes, hacen aportes en procesos de investigación, acompañamiento pedagógico y a su vez participan de la experiencia pedagógica de un equipo de docentes de alta calidad humana y profesional.

3.2. VISIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO DE LA ORDEN DE SAN AGUSTIN EN VENEZUELA.

"Una Institución que responda oportunamente a los retos y exigencias: formación en valores cristianos y agustinianos, excelencia académica, educación de personas críticas – reflexivas, conscientes de la importancia del aprendizaje como una actividad continua y vitalicia, aptos para el trabajo en equipo productivo y con capacidad para integrarse eficazmente a la vida, liderizando procesos de transformación social. Una escuela con maestros proactivos, investigadores y dispuestos al cambio. Una Institución "a tiempo completo" donde se perciba una mayor integración entre los alumnos, los docentes y la comunidad" (Proyecto Educativo, Colegio San Agustín, 2002, p. 37)

3.3. MISIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO DE LA ORDEN DE SAN AGUSTIN EN VENEZUELA.

"Asumir como Comunidad Educativa, con sentido de responsabilidad y compromiso, los cambios que se están dando en la sociedad y buscar herramientas y recursos necesarios para brindar a los alumnos la oportunidad de prepararse de

acuerdo a las exigencias y responder a ellas de manera eficaz" (Proyecto Educativo, Colegio San Agustín, 2002, p. 38).

"Potenciar una educación efectiva y eficaz, dentro del marco de una concepción de valores humano-cristianos, que genere procesos de enseñanza-aprendizaje, donde se desarrollen y formen educandos con alta capacidad de adaptación, seguros de sí mismos, honestos, responsables, solidarios, asertivos, creativos, críticos, reflexivos, interdependientes, participativos, interiorizados, libres, proactivos, agentes de cambios, innovadores y éticos, capaces de vivir en, con y para la sociedad" (Proyecto Educativo, Colegio San Agustín, 2002, p. 38).

"Incentivar en la Comunidad Educativa el espíritu de investigación y el fomento de actitudes positivas y éticas, orientadas hacia la generación de conocimientos, cónsonos con los cambios tecnológicos, culturales y sociales" (Proyecto Educativo, Colegio San Agustín, 2002, p. 38).

3.4. SISTEMA DE VALORES DEL PROYECTO EDUCATIVO DE LA ORDEN DE SAN AGUSTIN EN VENEZUELA.

La Institución proyecta una acción docente y educativa inspirada en una propuesta de valores concretizados y expresados en la vivencia de actitudes y normas coherentes con los mismos. Se trata de que la Comunidad Educativa -alumnos, docentes, padres y representantes- no sólo aprendan a pensar y a hacer, sino también a ser y compartir.

El Colegio asume los principios sobre los que se asienta un estado democrático, a saber: respeto a los derechos fundamentales y educación en la tolerancia y libertad, y apuesta además por un proyecto de persona según el Evangelio y su identidad agustiniana, trasmitiendo y vivenciando en su comunidad valores fundamentales como el amor, la interioridad, la libertad, la solidaridad y la paz. Estos valores se han definido como sigue (Proyecto Educativo, Colegio San Agustín, 2002):

3.5. CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO EDUCATIVO DE LA ORDEN DE SAN AGUSTIN EN VENEZUELA.

La fundamentación de los valores y el respeto por las diferencias individuales hacen posible el crecimiento personal y grupal, a la vez que se marcan las pautas para el óptimo funcionamiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje y socialización de todos los miembros de la Comunidad Educativa.

La cultura organizacional agustiniana; es decir, el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros se expresan en los siguientes aspectos: rendimiento escolar, disciplina, coordinación, actividad cultural y deportiva, superación y formación ética y moral (Manual de Funciones, Colegio San Agustín, 1995).

- **Rendimiento Escolar.** Basado en la permanente necesidad de la excelencia académica como resultado de la rigurosa selección del personal, la planificación curricular, su control y resultados, así como la evaluación continua del trabajo en todas las instancias institucionales.

- **Disciplina.** Cumplimiento de las responsabilidades por parte de todos y cada uno de los miembros de la comunidad, respetando y acatando siempre las normativas establecidas para fundamentar sus acciones. El sistema de normas de convivencia asegura un marco disciplinar en el cual el clima de trabajo así como las sanas relaciones entre las personas quedan resguardadas.

- **Coordinación.** Clasificación de responsabilidades y tareas dentro de la Institución, planificando las acciones a realizar de manera ordenada y participativa, motivando así su ejecución, evitando la sistematización protocolar de las tareas, promoviendo la creatividad y la espontaneidad individual y grupal.

▪ **Actividades culturales y deportivas.** La cultura y el deporte como complementos de la educación integral y espacio a la creatividad y a las capacidades para los procesos de socialización grupal. Las actividades culturales y deportivas tienen como objetivo el crecimiento cultural y físico, pero también cumplen con el objetivo de desarrollar destrezas y valores educativos como el liderazgo, el trabajo 28 equipo, la participación, la responsabilidad, la solidaridad, el compromiso, el respeto, etc.

Superación continúa. Formación permanente y constante como lema y objetivo, orientados a ser y hacer lo mejor, siendo la búsqueda de las tareas bien hechas el principal objetivo organizacional.

▪ **Formación ético-moral.** Discernimiento de los valores humano-cristianos, definidos anteriormente, como resultado de la reflexión continua y vivenciados en el respeto personal y a la comunidad.

3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO EDUCATIVO DE LA ORDEN DE SAN AGUSTIN EN VENEZUELA.

En el Organigrama de la Unidad Educativa "Colegio San Agustín", se combinan dos modelos utilizados normalmente en las organizaciones educativas: estructura lineal o vertical y estructura funcional o "staff".

El primer modelo es la **estructura lineal o vertical**, indica Sergio Naumov (2011), que este modelo explica con claridad las relaciones jerárquicas, establece criterios de delegación de autoridad y control, da estabilidad a la organización y permite la eficacia gerencial. Dado que este modelo tiende a ser rígido y restar autonomía a los órganos operativos y limitar la iniciativa personal, el Colegio combina esta estructura con una funcional o "staff" (Manual de Funciones, Colegio San Agustín, 1995).

En la **estructura funcional o "staff",** Martha Alles (2005), indica que la horizontalidad está más relacionada con las funciones o tareas de desempeño que con

las personas que las ejecutan, su nivel de coordinación es significativamente mayor, favorece la formación especializada del personal, incrementa los niveles de iniciativa y aporta un mayor nivel de conocimiento y permite maximizar la utilización de los recursos (Manual de Funciones, Colegio San Agustín, 1995).

La departamentalización, entendida como lo expresa Laguens, J. (2013), es la actividad de formalizar la distribución del trabajo en departamentos con el fin de coordinar sus relaciones.

La estructura organizacional del Colegio está caracterizada por el principio de la departamentalización, es decir, por el agrupamiento del personal en departamentos o unidades especializadas que permiten estructurar los programas de estudio afines (Departamentos Docentes) y los lineamientos pedagógicos de educación integral (Departamentos Técnico Pedagógicos) propuestos en el Proyecto Educativo de la Orden de San Agustín.

El sistema de control que se realiza está signado por el contacto directo entre supervisor y supervisado. La observación directa de las conductas y ejecuciones, la retroalimentación en torno a los aspectos supervisados, la permanente invitación a la autoevaluación son los mecanismos que se utilizan para eliminar las posturas de resistencia a la supervisión entre el personal de la organización. La autonomía personal y la delegación de funciones deben asegurar un campo de acción suficientemente amplio a los miembros de la organización (Manual de Funciones del Colegio San Agustín, 1995)

Las actividades de la organización se diversifican según la gama de disciplinas académicas y opciones de aprendizaje. El Manual de Cargos tiene como objetivo rediseñar el que está estructurado de acuerdo a una serie de funciones: directivas, de coordinación, de enseñanza, de evaluación y de orientación, suficientemente diferenciadas y a la vez interconectadas como lo exige la propia dinámica y complejidad organizacional.

3.7. Estructura funcional de los departamentos que funcionan en los Colegios de la Orden de San Agustín en Venezuela.

Los departamentos son organizaciones creados con el objetivo de atender de forma más eficaz a las necesidades e intereses de los estudiantes, docentes, y en general a la comunidad educativa, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que se refiera a programas, evaluación y otras actividades de coadyuven a dicho proceso. Asimismo se concibe a los departamentos como el órgano que agrupa a personas de una misma área, está dirigido por un coordinador de departamento cuya misión consiste en la dirección, coordinación y animación de las tareas del departamento.

3.7.1. Departamento de planificación y evaluación.

Los procesos de planificación y evaluación de las actividades académicas son absolutamente necesarios para lograr la calidad y excelencia educativa. Este departamento tiene como objetivo desarrollar programas de supervisión, revisión, control, evaluación y retroalimentación de todas las actividades que desempeñan los docentes en su función pedagógica.

3.7.2. Departamento de registro y control de estudio.

Toda labor educativa se halla inserta en un contexto socio-educativo y sujeto a normas y procedimientos legales que regulan los actos administrativos. Es preciso disponer de un Departamento cuyas funciones se centren en asegurar que todos los procesos docentes y administrativos se ajusten a las leyes vigentes y sigan los procedimientos ordinarios que determinen las autoridades del Ministerio de Educación. Este departamento tiene como función velar por el cumplimiento legal de los procesos académicos y administrativo, y asesorar a la Dirección en lo que respecta a las relaciones con las autoridades educativas.

3.7.3. Departamento de bienestar y desarrollo estudiantil (psicología-orientación y psicopedagogía).

Los avances de la Psicología Educativa permiten optimizar la labor docente, dotando al proceso educativo de instrumentos técnicos-científicos d 31 importancia para el desarrollo personal, vocacional y profesional de nuestros estudiantes y de toda la comunidad educativa. Este departamento tiene como objetivo general, orientar a los estudiantes en el área personal, vocacional y profesional, a fin de lograr un seguimiento personalizado del proceso educativo de cada miembro de cada estudiante.

3.7.4. Departamento de pastoral.

El proceso evolutivo del estudiante requiere la integración de los aspectos que constituye su ser. Por tanto la orientación y formación en la fe debe estar orientada a que los estudiantes cultiven los valores espirituales y vivencien la dimensión religiosa en un ambiente de búsqueda de la verdad. El objetivo del departamento es iniciar y continuar un proceso de vivencia y profundización humano-cristiana y agustiniana, como medio para que los miembros de la Comunidad Educativa asuman la interioridad de su fe.

3.7.5. Departamento de coordinación general.

Es responsable de lograr eficiencia en el desarrollo de los procesos curriculares, tiene autoridad funcional sobres los diferentes departamentos. Es la unidad que orienta, interpreta, comunica, cohesiona, motiva y vela por el espíritu científico, didáctico, humanístico y agustiniano de la organización.

3.8. Descripción de los cargos del personal que trabaja en los Colegios de la Orden de San Agustín en Venezuela, de acuerdo a la estructura organizacional.

A continuación se presenta la descripción de cargos de acuerdo a la estructura organizacional, en el cual cada cargo está desarrollado de acuerdo a una estructura común: Código del cargo, denominación, descripción, requisitos, competencias, conocimientos, habilidades, línea de mando, roles, funciones y ambiente físico. (Anexo F)

Cada cargo se ajusta a una plantilla o esquema estructurado que permite definir claramente todos los aspectos legales, académicos, personales y organizacionales del personal que se desempeñe en el mismo. La plantilla anteriormente referida contiene los siguientes elementos:

- ✓ **Cargo:** corresponde al nombre y código del cargo. El código es una combinación de caracteres que representan el código del cargo.
- ✓ **Denominación:** es el nombre específico asignado al cargo.
- ✓ **Descripción:** contiene los aspectos generales del cargo y los principales descriptivos de las funciones que el mismo ejecuta.
- ✓ **Requisitos:** contiene una lista de los aspectos legales y organizacionales pertinentes a la naturaleza del cargo.
- ✓ **Competencias:** corresponde a las fortalezas comprobables del personal que desempeña el cargo.
- ✓ **Conocimientos:** conjunto de elementos académicos y experienciales necesarios para el buen desempeño del cargo.
- ✓ **Habilidades:** capacidades mentales, interpersonales, técnicas y políticas necesarias para coordinar todos los intereses y actividades de la organización.
- ✓ **Línea de mando:** describe la estructura de la cual depende el cargo y a los subordinados de los cuales es responsable en la organización.
- ✓ **Roles:** incluye las categorías concretas del comportamiento de la persona que ocupa el cargo.

✓ **Funciones:** son el conjunto de actividades identificables que recaen en la persona que ocupa el cargo y que están alineadas con los roles inherente al mismo.

✓ **Ambiente físico:** lugar de trabajo y las condiciones del mismo para el buen desempeño de la persona que ocupa el cargo.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLOGICO

4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

De acuerdo a los fines planteados, referidos a la propuesta de un análisis comparativo del sistema de gestión humana en las instituciones educativas de la Orden San Agustín en Venezuela, se considera enmarcado dentro de un estudio de carácter descriptivo, ya que según Arias (2011) "es la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer estructura o comportamiento". (p. 24). De acuerdo lo tratado por Arias (2006) el diseño de investigación es de una investigación de campo, la cual "consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigado o de la realidad donde ocurren los hechos…" (p. 31). De esta manera el trabajo de investigación estuvo dirigido a describir y caracterizar los procesos de gestión humana en los colegios de la Orden de San Agustín en Venezuela.

En función de satisfacer con un diagnóstico las necesidades del proyecto, el estudio estuvo sustentado en una investigación de campo, por cuanto "permite no sólo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, para finalmente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones". (Balestrini, 1998, p. 132). Se pudo detectar algunos hechos que predominan en la organización objeto de estudio, que permitieron la elaboración de la propuesta, que ofrece una posible solución a una necesidad de la organización.

La intención del estudio fue indagar, describir, analizar los procesos de la administración que se relaciona directamente con el personal de las organizaciones educativa de la Orden de San Agustín en Venezuela, para darle una solución a las

dificultades identificadas en el área de Recursos Humanos, para así formalizar una estructura organizativa donde se incluya dicho departamento.

4.2. UNIDAD DE ESTUDIO Y ANÁLISIS

Este apartado está conformado por los diferentes cargos adscritos a la estructura organizacional de los colegios de la Orden de San Agustín, en el Distrito Capital, donde los responsables perciben un sueldo.

Cuadro 2. Cargos estructurales de la Orden de San Agustín

Cargos Estructurales	N°
➢ Superior	1
➢ Delegado	3
➢ Director	6
➢ Subdirector	3
➢ Administrador	3
➢ Coordinadores	30
➢ Docentes	289
➢ Obreros	22
Total	357

Fuente: Datos aportados por los colegios de la Orden de San Agustín, en el Distrito Capital (2017)

4.3. POBLACIÓN

La población de una investigación, está conformada por la totalidad de los elementos o unidades de análisis con características similares que conforman la investigación y para quienes son válidos los resultados que en ella se obtengan. Con relación a lo anterior Chávez (2001), define la población como: "El universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados" (p. 132).

De igual manera Hernández, Fernández y Batista (1998), definen población como "el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 210). Así mismo, Ramírez (1999), sostiene que "es un conjunto de individuos, objetos, etc.; que pertenecen a una misma clase, por poseer características similares o intereses en común" (p. 87).

En tal sentido para el trabajo realizado la población estuvo conformada por cuarenta y un (45) personas con funciones gerenciales en educación, es decir, los Directores y Subdirectores, coordinadores, y administradores que trabajan en los Colegios de la Orden de San Agustín en Venezuela, clasificados de la siguiente manera:

Cuadro 3. Descripción de la población

CARGOS	N°	N°	N°
Delegado	1	1	1
Director	2	2	2
Subdirector	1	1	1
Administrador	1	1	1
Coordinadores	12	10	8
Total cargos	17	15	13
Total general	**45**		

Fuente: Datos aportados por los colegios de la Orden de San Agustín, en el Distrito Capital (2017)

Aunado a lo anterior resulta oportuno mencionar, que las características de la población son de carácter finito y accesible a la aplicación del instrumento diseñado; por lo tanto se utilizó la totalidad de la misma. Este procedimiento es denominado Censo Poblacional, no será necesario utilizar técnicas de muestreo; por ello la refieren Tamayo y Tamayo (1999, p.114) como la muestra en el cual entran todos los miembros de la población.

4.4. DEFINICIÓN DE VARIABLE

Según Arias (2006), señala que es una característica o cualidad, que permite el análisis, la medición y la manipulación en una investigación, por lo tanto, es la fase que permite especificar los aspectos a evaluar.

Cuadro 4. Operacionalización de la variable

VARIABLE	INDICADOR	ITEMS	
Admisión	Reclutamiento y selección	1	¿Realiza un análisis objetivo de los requerimientos del puesto de trabajo?
		2	¿Para realizar la selección del personal tiene clara la naturaleza y propósito del cargo a llenar?
		3	¿El empleo está diseñado para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales dentro de la institución?
Descripción de cargo	Cultura, estructura organizativa	4	¿Son enumeradas las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la institución?
		5	¿Son determinados todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada?
		6	¿Cuenta la organización con una estructura sólida en función de sus necesidades?
Compensación	Remuneración y beneficios	7	¿El colegio hace la clasificación docente para la asignación del salario siguiendo los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación?
		8	¿Considera usted que el salario que perciben en el colegio, sus empleados en comparación con el tabulador del Ministerio del Poder Popular para la Educación es el adecuado?
		9	¿El sistema de clasificación del personal es el acorde para la asignación de beneficiosa sus empleados?
Desarrollo	Capacitación y formación	10	¿El personal que ingresa a la institución es capacitado con los lineamientos bajo los cuales trabaja el Colegio San Agustín?
		11	¿Crea la institución diversos mecanismos para promover la actualización profesional de su personal?
		12	¿La institución forma al nuevo personal bajo las características de la filosofía Agustiniana?
	Desempeño	13	¿El personal que ingresa a la institución manifiesta las competencias laborales alcanzadas que contribuyen a lograr resultados eficientes?
		14	¿Las competencias del personal corresponden con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa?
		15	¿Es evaluado el desempeño de cada trabajador por diferentes entes de la institución?

Fuente: Crespo (2018)

4.5. BENCHMARKING.

El Benchmarking según Cox y Thompson (1998) se considera "una técnica de mejora operativa, también lo podemos considerar como "un proceso formal que comienza con la búsqueda e identificación de las organizaciones con las mejores prácticas" (Garvín, 1993). En este sentido se tomara las prácticas y políticas de la Gestión Humana del colegio que tenga mayor fortaleza en las mismas.

4.5.1. Objetivo.

Obtener información de cada organización educativa de la Orden de San Agustín en Venezuela sobre la estructura organizativa y cuál ha sido la experiencia en el área de la gestión humana de cada uno de ellos, al mismo tiempo observar si hay una articulación con el proyecto educativo propuesto por la Orden agustiniana.

4.5.2. Desarrollo del Benchmarking local.

Para llevar a cabo un análisis de esta naturaleza se hizo una selección de organizaciones educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela: Instituciones Educativas de Caracas y del Zulia. Se solicitó a los administradores la información necesaria para realizar el análisis. Esta opción de tomar los Colegios de la Orden de San Agustín presentes en Venezuela, para el análisis comparativo a través de la técnica del benchmarking, surge de la necesidad de encontrar políticas de mejoramiento en la gestión de recursos humanos.

4.6. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

En cuanto a la técnica que se aplicó en la investigación se hizo uso de la encuesta que según León y Montero (1997) es una técnica destinada a conocer las características de una población, a través de un conjunto de preguntas con la finalidad

de obtener información para analizarlas cuantitativamente y elaborar conclusiones que se correspondan a los datos obtenidos.

Para Bisquerra (1998), "una encuesta consiste en una serie de preguntas formuladas directamente a los sujetos" (p.128). En correspondencia con esta técnica se aplicó el cuestionario como instrumento. Al respecto, el autor mencionado señala que: "los cuestionarios consisten en un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, característica o variables que son objeto de estudio" (p.88).

Por otra parte y complementando lo anterior, se utilizó la entrevista, definida por Martínez (2002) como:

"El instrumento técnico que tiene gran sintonía a los fines de revelar lo que piensa y siente el informante, se da en forma de diálogo o entrevista semiestructurada. La relevancia y significación de esta como método de conocimiento de los seres humanos, surge de la naturaleza y calidad del proceso en que se apoya" (p.65).

Para el desarrollo de este instrumento se aplicó el cuestionario, el cual permitió la fluidez de intercambio de ideas. (Anexo A), por tanto en este estudio se utilizó un cuestionario, que consta de 15 ítems, estructurados en una escala de respuesta múltiple, que presenta las siguientes alternativas de respuesta o criterios de medición: S= Siempre/ CS= Casi Siempre/ CN= Casi Nunca/ N= Nunca.

Cuadro 5. Ponderación de las opciones de respuesta

Escala	Opciones de respuesta
4	Siempre
3	Casi siempre
2	Casi nunca
1	Nunca

Fuente: Crespo (2017)

Adicionalmente se utilizó para la recolección de información una guía de entrevista semi estructurada que consta de 10 ítems de respuesta abierta donde se estableció un estrecho contacto con los entrevistados por medio de la conversación,

de tal manera que su presencia no infirió sobre el grupo desarrollándose de algún modo el curso natural de los acontecimientos en las actividades cotidianas, y con ello obtener una mayor cantidad y calidad de información para comprender la praxis gerencial aplicada por los tres (3) colegios objeto de estudio.

4.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

4.7.1 Validez del Instrumento

La validez, según Hernández (2002), se refiere "al grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir" (p.349), en este caso se trata de determinar la validez de los instrumentos orientados a recabar información sobre la praxis gerencial.

A fin de determinar la validez de los instrumentos seleccionados, se utilizó la técnica de juicio de expertos, con la participación de tres profesionales con dominio del tema en estudio sobre metodología y expertos en diseño de instrumentos, gerencia educativa y gestión del talento humano, quienes aportaron su opinión sobre la elaboración de cada pregunta para el logro del objetivo propuesto y evaluaron la pertinencia de los propósitos de la investigación, modificando algunos aspectos en la redacción. (Anexo B)

4.7.2 Confiabilidad del instrumento

Es un proceso donde se dan cuentas de la capacidad del instrumento de registrar los mismos resultados en distintas ocasiones, bajo las mismas condiciones y sobre la misma selección muestral. Existen diversos procedimientos, métodos, técnicas, fórmulas para calcular la confiabilidad de los instrumentos como la prueba test-retest.

Por otra parte, se utilizan otros procedimientos para el cálculo de la confiabilidad: caso Kuder Richardson y Alfa de Cronbach, el primero de los nombrados se aplica para respuestas dicotómicas y la segunda para instrumentos de

varias alternativas de respuesta. La confiabilidad de un instrumento se expresa mediante un coeficiente de correlación: r_{tt} que significa correlación del test consigo mismo, genera un valor que oscila entre cero (0) y uno (1). Ruiz Bolívar (Citado por Finol y Pelekais. Pág. 75), presenta una escala para la interpretación de los resultados generados por el coeficiente de confiabilidad.

Cuadro 6. Escala de interpretación de resultados

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruiz Bolívar (Citado por Pelekais 2005.)

La confiabilidad según Chávez (2001, p.173), plantea la tendencia en que se pueden obtener resultados iguales de manera repetitiva, cuando se aplica un instrumento a individuos distintos que comparten unas mismas características. En este particular, se aplicó una prueba piloto a un total de 20 docentes con funciones gerenciales en el ámbito educativo, este es un grupo ajeno a la población en estudio pero con características similares. La aplicación de la prueba piloto se realizó con los docentes con funciones administrativas de las instituciones educativas Colegio Juan XXIII Fe y Alegría, esto permitió determinar el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach a través de un paquete estadístico.

Los resultados obtenidos a través del análisis del paquete estadístico arrojaron como resultado para la variable a estudiar una confiabilidad de 0,80 considerado por Ruiz Bolívar en la obra de Pelekais como un instrumento de confiabilidad alta. (Anexo D).

4.8. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Refiere Chávez (2001, p.210), para la tabulación de los resultados se hace necesaria la aplicación de una tratamiento estadístico cuando las investigaciones son de naturaleza cuantitativa, es información es numérica y resulta del cálculo de varios estadísticos a partir de los datos originales agrupándolo de dos formas, ya sea descriptivamente tomando solo una visión global de todo el conjunto de datos o de forma inferencial para explorar las hipótesis en estudio.

Para efectos de la presente investigación, una vez aplicado el instrumento se codificó la información obtenida y se reflejó en gráficos en los que se especificaron las alternativas de respuestas consideradas con sus frecuencias y porcentajes (Estadística Descriptiva), estos datos se interpretaron en función del basamento teórico desarrollado.

4.9. RECURSOS.

Los recursos que se utilizaron para la investigación son los siguientes:

- Tecnológicos: se manejó todos los medios tecnológicos para lograr la investigación y poder así contribuir en las respuestas de las necesidades de la organización educativa agustiniana.
- Financieros: la Fundación San Agustín tiene una parte en el presupuesto, para apoyar a los miembros de la Orden que se dedican a la investigación, con la finalidad de mejorar nuestra calidad educativa. En este sentido la investigación conto con el recurso financiero en su totalidad.
- Humano: el recurso más importante y el central de la investigación, todos los miembros de la comunidad agustiniana están a la disposición de colaborar para alcanzar los objetivos de la investigación, y lograr optimizar la calidad y la excelencia educativa en nuestros centros para poder tener una buena gerencia en los procesos administrativos humanos y a nivel general. (Anexo E)

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y RESULATDOS

Toda investigación debe presentar los descubrimientos del estudio para el análisis, comprobación o confrontación de las distintas teorías que permitan determinar la veracidad o no de las hipótesis planteadas por el investigador; todo ello se realiza después de la aplicación de los instrumentos elaborados a la población seleccionada. Para efectos del presente estudio se utilizó un cuestionario para los trabajadores de las instituciones educativas de la Orden San Agustín en Venezuela en la Ciudad de Caracas. La información obtenida se presenta en forma organizada y sistematizada de acuerdo a las respuestas ofrecidas por los sujetos.

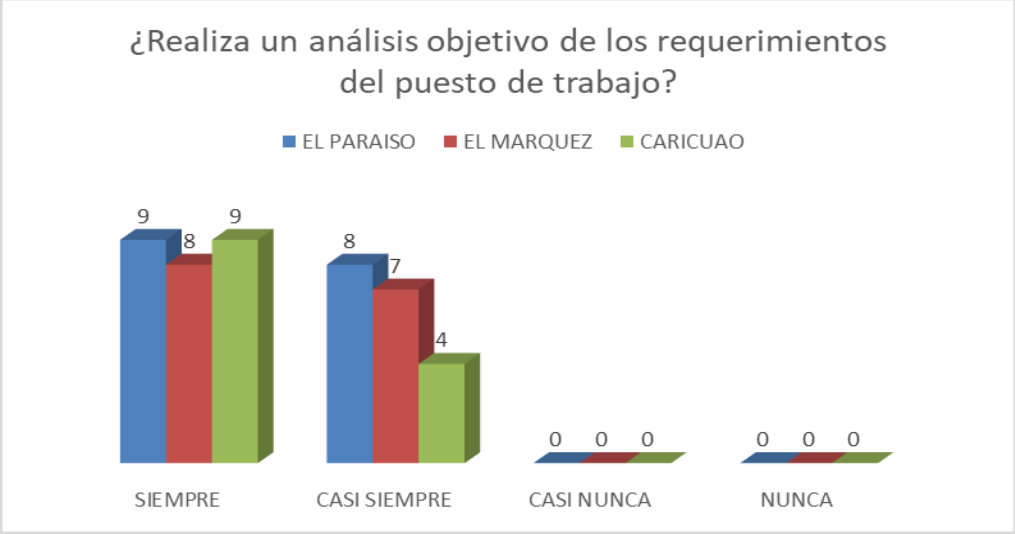
De igual forma, el presente capitulo permite presentar los resultados de la investigación tomando en cuenta el objetivo general analizar comparativamente el Sistema de Gestión Humana de las Instituciones Educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela, con la finalidad de presentar un modelo organizativo que incorpore la gestión del talento humano los resultados se presentan tabulados por indicador, donde se muestran las frecuencias relativas, y porcentuales de cada uno, para el análisis de los resultados, se tomó en consideración las frecuencias absolutas con mayor valor, es decir, mayor puntaje dado por los encuestados, para explicar donde se ubica dicha mayoría de opinión con respecto a cada uno de los indicadores, permitiendo argumentar lo obtenidos a través de la aplicación del instrumento con 15 ítems que permitió conocer las prácticas sobre la gestión humana, en los Colegios seleccionados. Se les aplicó el instrumento a 45 trabajadores de cada Colegio, entre directivo, coordinadores y administrativos.

5.1 Presentación y Análisis de los Resultados Obtenidos.

Variable: Admisión

Indicador: Reclutamiento y selección

Grafico 1.



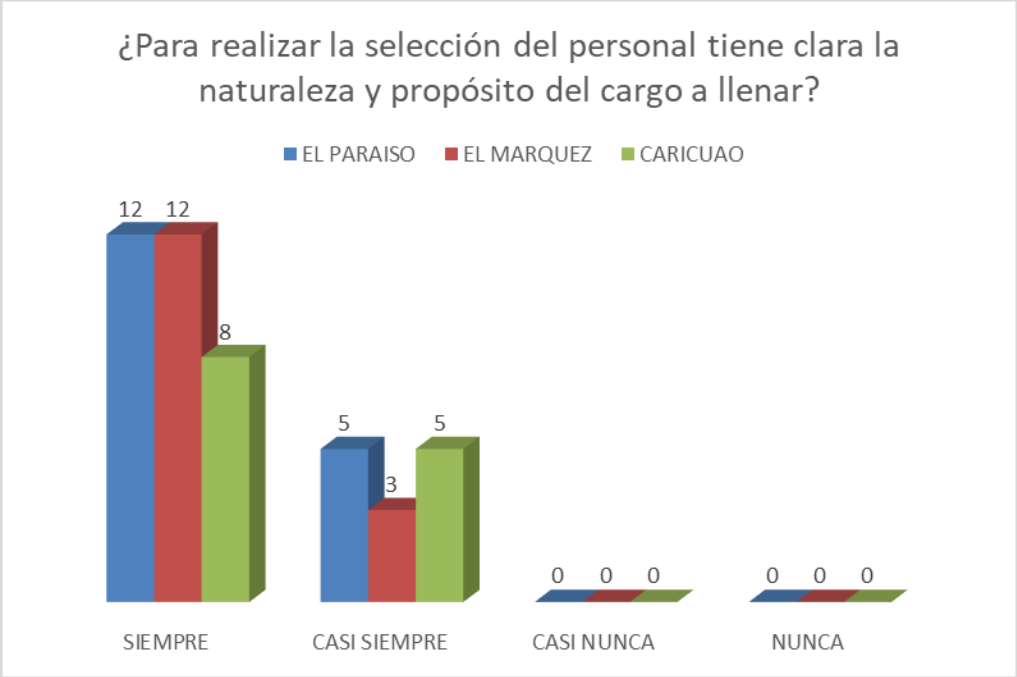
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

Se inicia la discusión de los resultados con la variable admisión y el indicador reclutamiento y selección, para lo cual en los resultados obtenidos se evidencia que para los 3 colegios objetos de estudio la tendencia de respuesta es siempre para saber si las instituciones realizan un análisis objetivo de los requerimientos del puesto de trabajo, representados por 53% para el San Agustín Paraíso y el Marqués y un 69% del San Agustín Caricuao, mientras que para la opción casi siempre 47% en el San Agustín Paraíso y el Marqués y un 31% del San Agustín Caricuao, lo cual indica que estas instituciones antes de realizar el reclutamiento y selección de su personal analiza los requerimientos necesarios en cada puesto de trabajo.

En este apartado los Ítem utilizados, hacían referencia a los instrumentos que usa el colegio para el reclutamiento y selección, al mismo tiempo se preguntaba sobre el perfil de los cargos, ya que para estos procesos es importante tener claro el perfil,

según Ricardo Carbone B. (2006), nos ayudará a seleccionar buenos candidatos para los cargos actuales y futuros

Grafico 2.



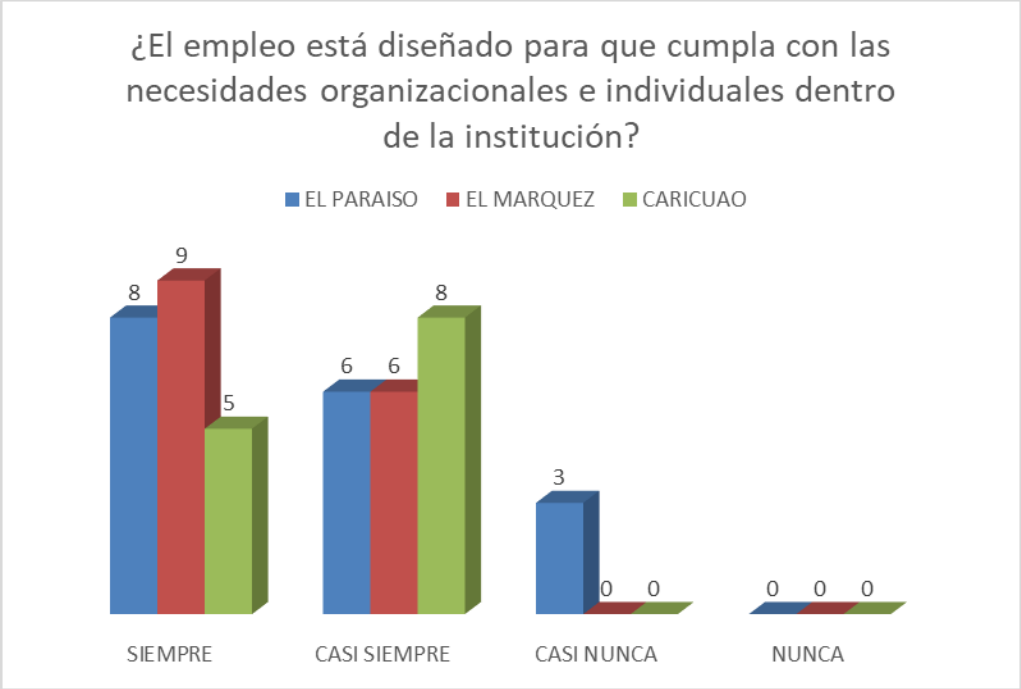
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

Seguidamente para el ítem 2, referido a si las instituciones tienen claras la naturaleza y propósito del cargo a llenar, la mayoría de las respuestas se inclinan para la opción siempre, representados de la siguiente manera: 71% San Agustín Paraíso, 80% Marqués y 62% Caricuao, por lo cual se determina que estas instituciones tienen claros los propósitos de los cargos para los cuales son llamadas las personas para ingresar, mientras que algunos de los encuestados manifiestan en un 29%, 20% y 38% casi siempre están claros en la naturaleza de los mismos, siendo este último porcentaje para el Colegio San Agustín Caricuao.

En cuanto al perfil del docente y administrativo, Los Colegios participantes (Paraíso-Marqués), tiene fundamentado su perfil en la misión y la visión, que es lo ideal, ya que se necesita que el personal que se contrate en los Colegios, ayuden a cumplir la misión y visión de la misma, otro aspecto importante es que estos colegios

cada cierto tiempo actualizan su manual de funciones, tomando en cuenta los cambios internos y externos. Mientras que el personal de Caricuao no tiene claro cuáles son los elementos que fundamenta el perfil. Esto se debe a la falta de un perfil actualizado con las características propias del cargo y del Colegio.

Grafico 3.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

De igual forma para el ítem 3, que indica que si el empleo está diseñado para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales dentro de la institución, un 47% de los encuestados del San Agustín Paraíso manifiestan que siempre, un 35% indican que casi siempre, mientras que un 18% manifiesta que casi nunca han considerado que el trabajo este diseñado para cumplir con las necesidades organizacionales e individuales, adicionalmente para el San Agustín el Marqués un 60% reflejan la opción siempre mientras que un 40% indican que casi siempre.

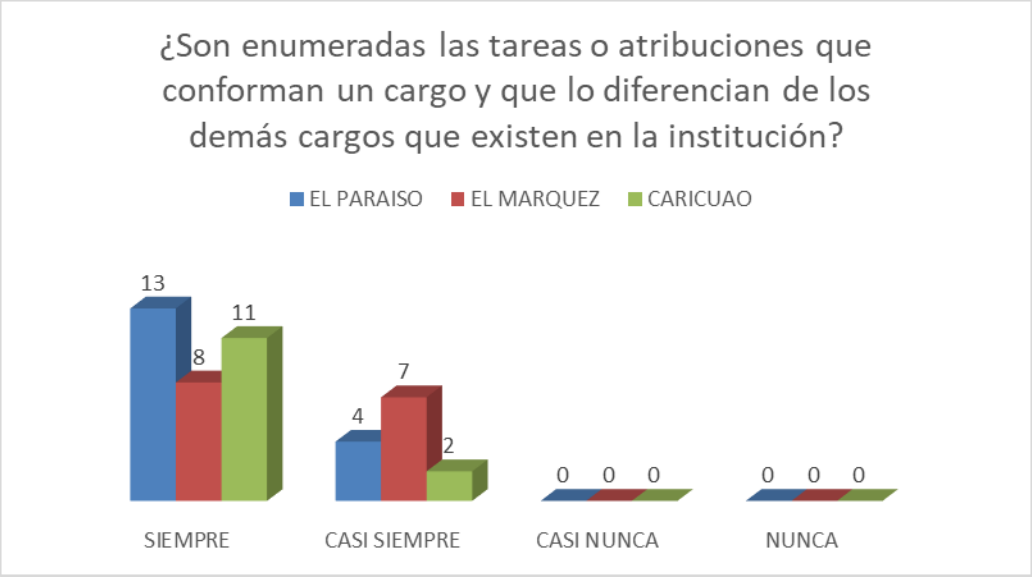
Finalmente en el San Agustín Caricuao se refleja una tendencia un poco diferente ya que la mayoría de las frecuencias se inclina hacia la opción casi siempre con un 62%, mientras que un 36% siempre, por tanto es posible inferir que las

condiciones sociodemográficas de la población inciden en las necesidades organizaciones e individuales dentro de la institución por lo cual los cargos son desempeñados ´por personas con un perfil distinto para lo cual es requerido.

Variable: Descripción de cargos

Indicador: Cultura, estructura organizativa

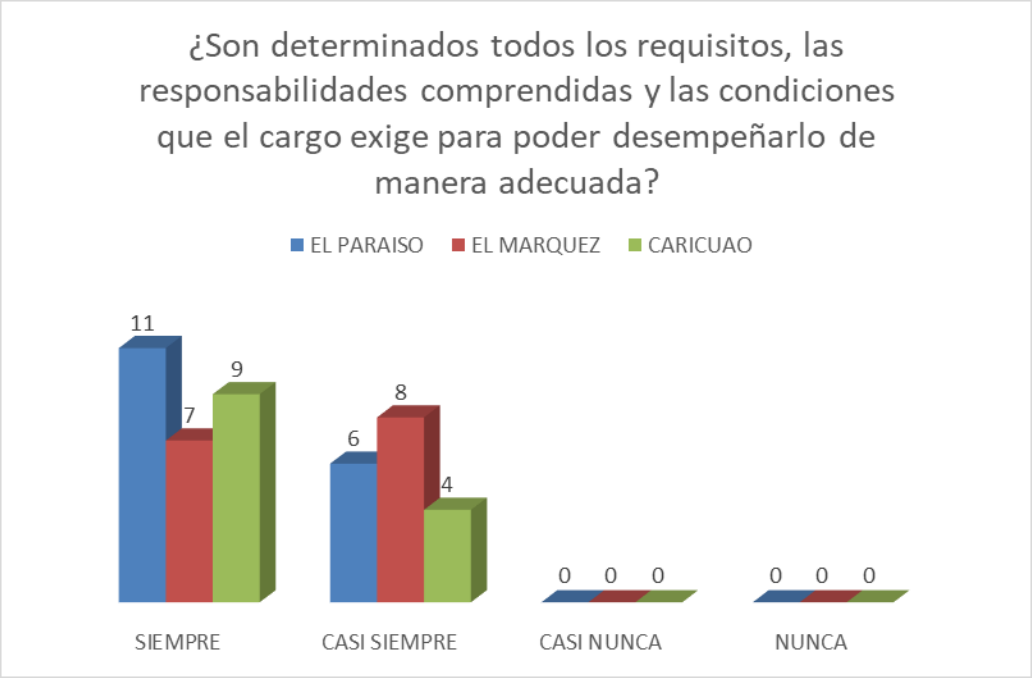
Grafico 4.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

Seguidamente para la variable descripción de cargos, indicador cultura, estructura organizativa, según las respuesta aportadas por los sujetos encuestados, en el San Agustín Paraíso un 76% indico que siempre, mientras que un 24% casi siempre, para el San Agustín el Marqués un 53% siempre y un 47 casi siempre, y finalmente el San Agustín Caricuao indicó en un 85% siempre y un 15% casi siempre, es notable considerar que para las 3 unidades de estudio las tendencias de respuesta fueron mayores para la opción siempre, por lo cual estas consideran que las tareas o atribuciones de un cago son enumeradas de manera tal que puedan ser diferenciadas de otros cargos similares en la institución.

Grafico 5.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

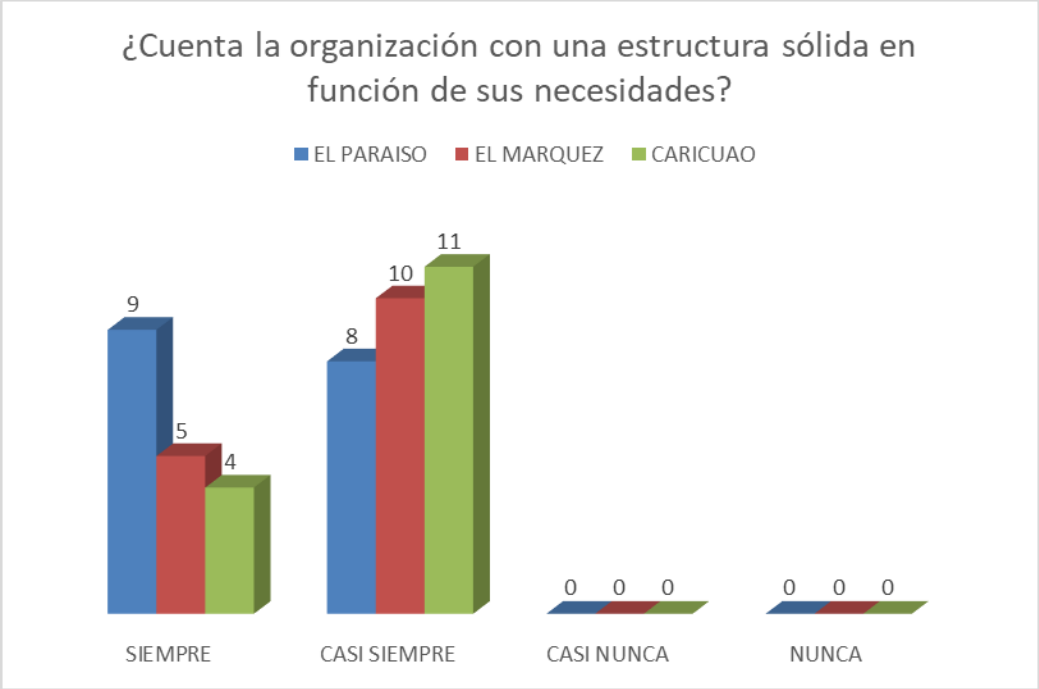
Considerando ahora las repuestas del ítem 5, el San Agustín Paraíso indicó en un 65% que siempre son determinados todos los requisitos y las condiciones de los cargos para poder ser desempeñados de manera adecuada, mientras que un 35% de los sujetos indican que casi siempre son determinados todos los requisitos, para el San Agustín el Marqués las tendencias se mostraron distintas, indicando en un 53% casi siempre y un 47% siempre, por lo cual es posible inferir que algunos de los trabajadores consideran que los requisitos, responsabilidades y condiciones no siempre están claros para ser desempañados de manera eficiente. Sin embargo para el San Agustín Caricuao el 69% si lo considera mientras que un 31% casi siempre

Es notable considerar que se debe trabajar con el manual de funciones, el cual debe contener toda la información para establecer las funciones de cada cargo existente en la organización, según Chiavenato (2009), *es el proceso que consiste en enunciar las tareas, funciones, responsabilidades, la periodicidad, entre otros,* que

caracterizan el puesto de trabajo. Este proceso es importante porque ayudara al momento de llevar a cabo el proceso de contratación del nuevo personal.

El manual de funciones, también favorece al éxito de los Colegios participantes, permitiendo el fortalecimiento de la misión y la visión y consolidando un buen perfil del trabajador agustiniano.

Grafico 6.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

Indicando ahora el ítem 6, el San Agustín Paraíso manifestó en un 53% que siempre se ha contado con una estructura sólida y en función de sus necesidades, mientras que un 47% casi siempre ha considerado la estructura de la Orden San Agustín es sólida y confiable; los datos aportados por el San Agustín el Marqués indicaron respuestas contrarias ya que un 67% casi siempre ha confiado en la estructura que posee la institución y un 33% siempre lo ha hecho, finalmente el San Agustín Caricuao indicó en un 73% casi siempre y un 27% siempre han considerado que la organización cuenta con una estructura sólida en función de sus necesidades.

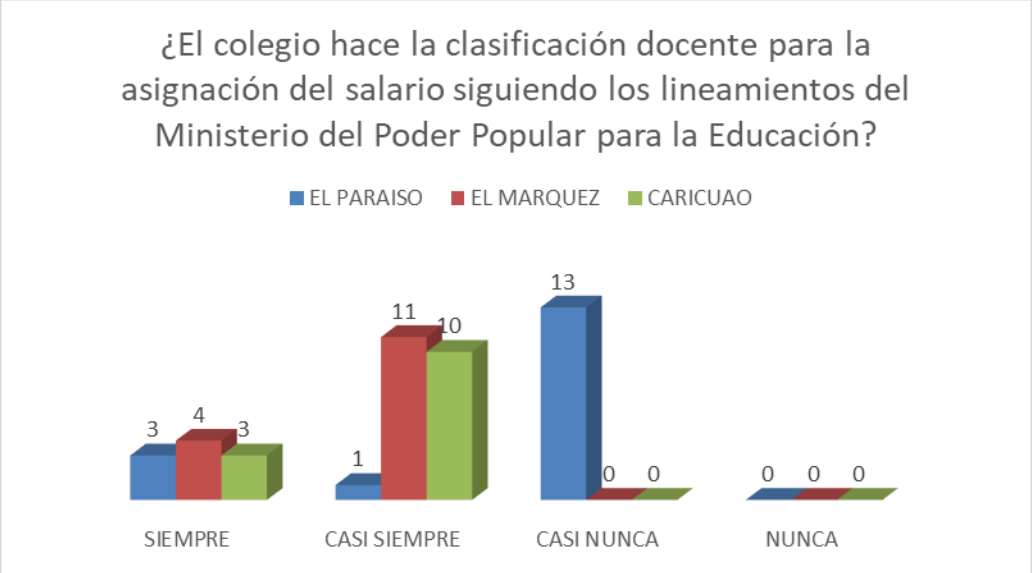
En cuanto a la estructura organizativa de los Colegios participantes, podemos mencionar dos modelos, que pueden ser aplicados de una forma combinada, lo que se llama una estructura mixta. El primer modelo es *la estructura lineal o vertical*, según Ostroff (1999), argumenta que en la organización vertical, todo está claro, es decir, el trabajo se divide en diferentes unidades organizativas o se consideran criterios objetivos para su división.

Las instituciones tienen más o menos definida su estructura organizativa. El Colegio el Paraíso ha logrado transmitir esta cultura organizativa a sus trabajadores, mientras que el Marqués y Caricuao existe cierta confusión entre los modelos de estructura organizativa.

Variable: Compensación

Indicador: Remuneración y beneficios

Grafico 7.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

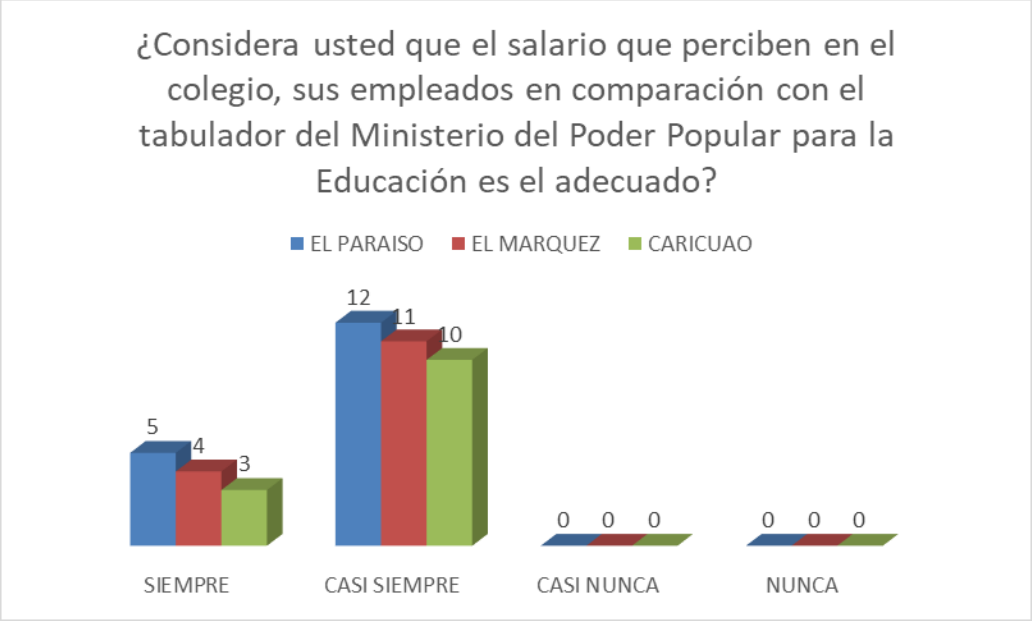
Seguidamente para los resultados de la variable compensación, indicador remuneración y beneficios, los sujetos objeto de estudio del San Agustín Paraíso manifestaron en un 76% que casi nunca la institución ha realizado el proceso de clasificación del personal siguiendo los lineamientos del MPPE, seguidos de un 18%

que consideran que siempre lo han realizado de este modo y un 6% considera que casi siempre, es notable considerar que la mayoría de las respuestas de la opción casi nunca vienen de los datos aportados de los coordinadores de la institución, mientras que el resto de las respuestas favorables vienen dadas por el personal asignado por la propia orden San Agustín, por tanto es posible inferir que hay un descontento con el sistema de clasificación por parte del personal académico.

Para el San Agustín el Marqués, las tendencias de respuesta se encontraron en un 73% para la opción casi siempre y un 27% siempre por tanto estos consideran que la institución hace la clasificación de su personal y asignación de salarios y beneficios de acuerdo a los lineamientos del MPPE, mientras que para el San Agustín Caricuao las tendencias fueron parecidas al anterior en un 77% casi siempre y un 23% siempre

La remuneración es el punto lave en las organizaciones, ya que tiene como finalidad atraer, retener y mantener motivado al personal. Según Bonilla J. y Urquijo J. (2008), *es el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios.*

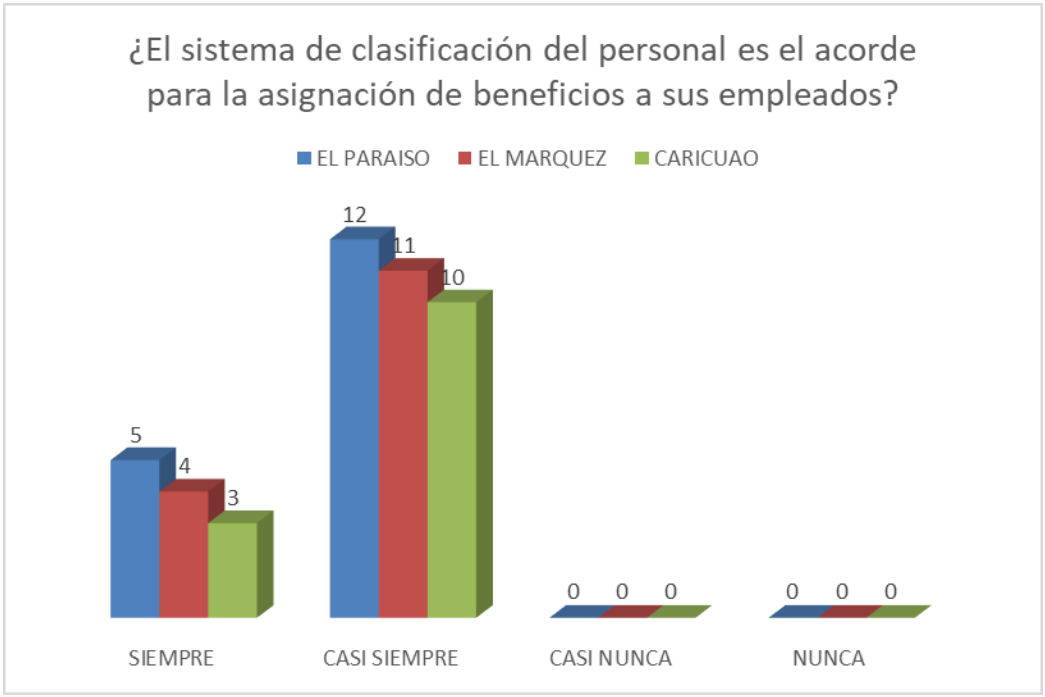
Grafico 8.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

Con respecto al ítem 8, el personal adscrito al San Agustín Paraíso en un 71% casi siempre han considerado que el salario que percibe el personal docente, administrativo y obrero es adecuado en comparación con el MPPE, EL San Agustín Marqués igualmente 73% casi siempre y San Agustín Caricuao un 77% para la misma opción de respuesta, es importante considerar que las opciones de siempre en un 29%, 27% y 23% respectivamente para cada Colegio San Agustín vienen dadas por los superiores de cada institución siendo estos los directores, subdirectores y administradores de la misma por tanto se infiere que hay cierto descontento con este indicador por parte del personal docente y obrero.

Grafico 9.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

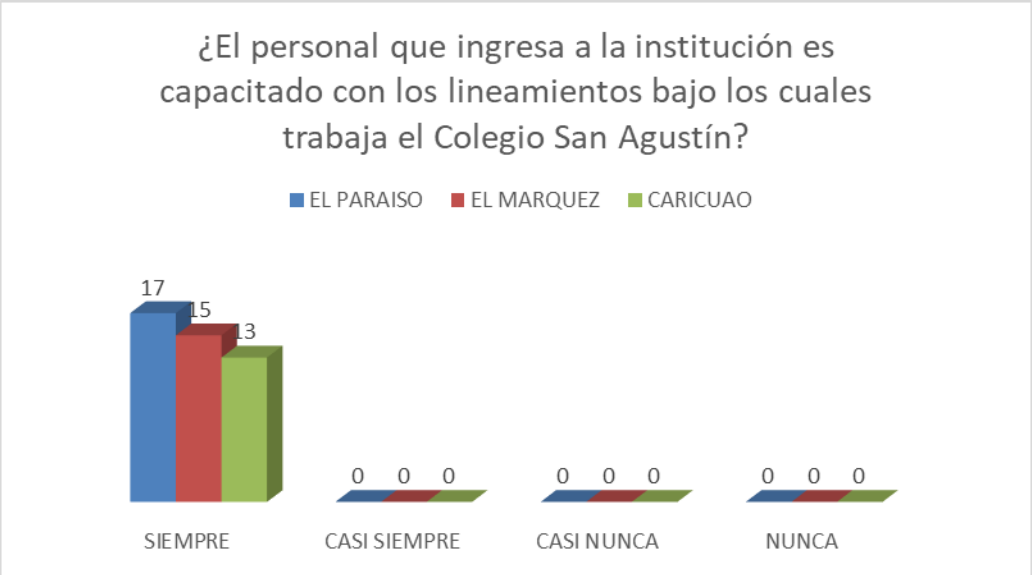
Finalmente para el ítem 9 referido a si el sistema de clasificación del personal es el acorde para la asignación de beneficios a sus empleados el San Agustín Paraíso indico en un 71%, El Marqués 73% y Caricuao un 77% casi siempre, mientras que un 29%, 27% y 23% respectivamente para cada institución coincidieron en la alternativa

siempre, por cuento coinciden los resultados de este indicador con el anterior, considerando entonces que las alternativas casi siempre fueron aportadas por los directores, subdirectores y administradores y la categoría siempre aportadas por los empleados coordinadores de la institución.

Variable: Desarrollo

Indicador: Capacitación y formación

Grafico 10.

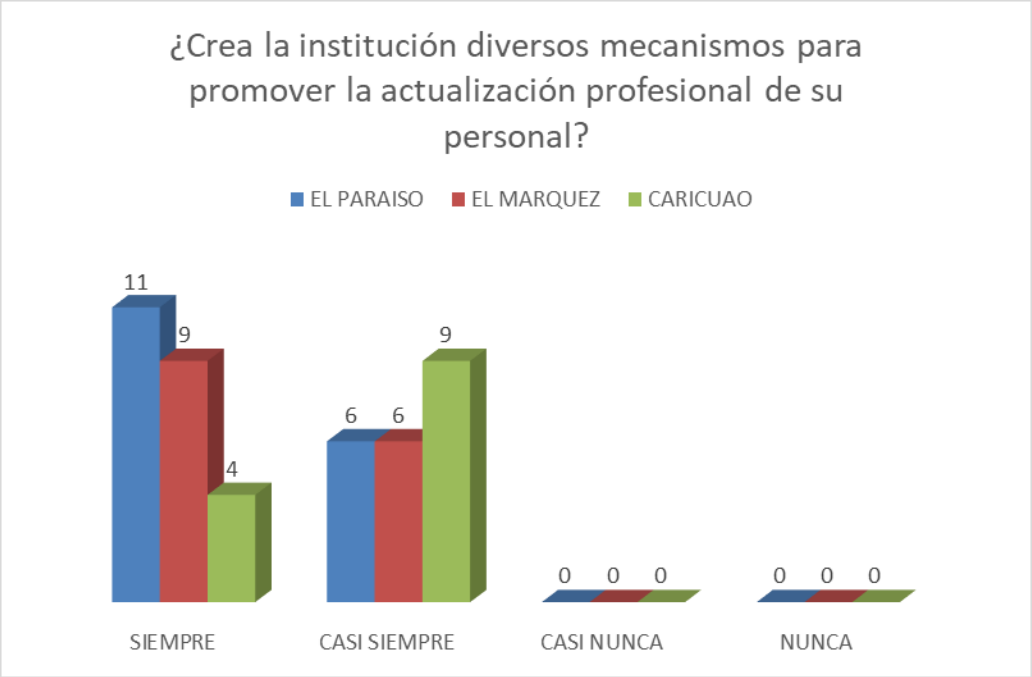


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

De acuerdo a los valores obtenidos para la variable desarrollo y el indicador que corresponde a capacitación y formación, el 100% de todos los encuestados coincidieron en que siempre que se ingresa a un Colegio San Agustín su personal es capacitado bajo lineamientos de la Orden San Agustín. Aunado a lo anterior se indica que este proceso consiste en implementar programas de enseñanza y aprendizaje contínuo y permanente, con la finalidad que lo trabajadores adquieran las habilidades y los conocimientos necesarios para mejorar el desempeño y poder contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según Williams B. (2008), la

capacitación, inducción y formación, *se refieren a la adquisición de habilidades para emplearse en determinados puestos*.

Grafico 11.



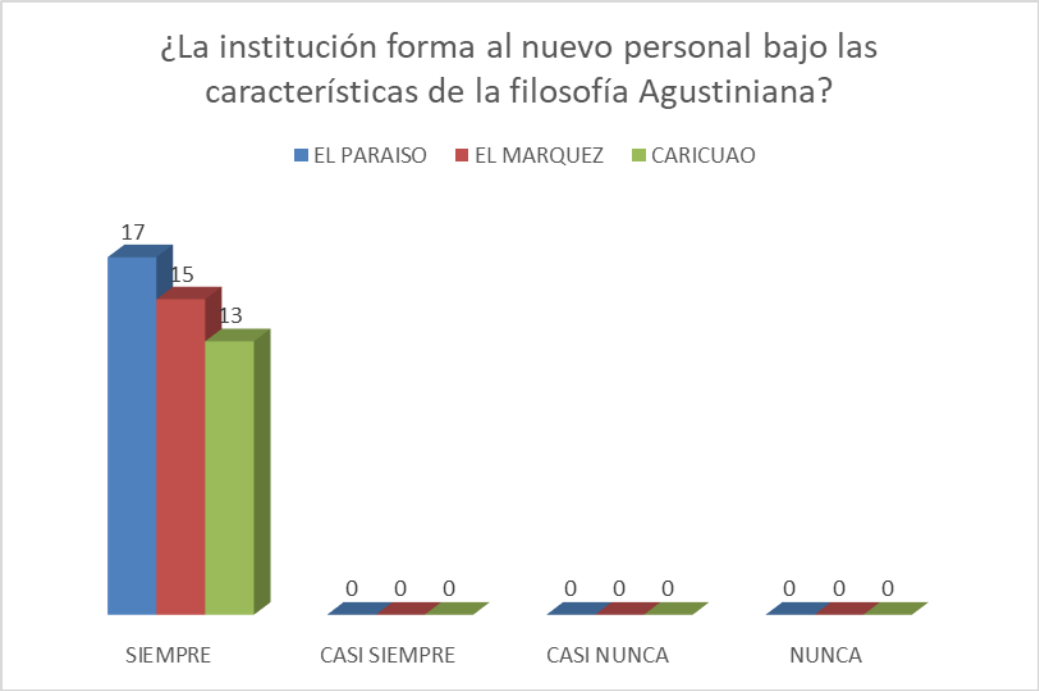
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

Por su parte para el indicador 11, el Colegio San Agustín Paraíso en un 65% siempre se crean diversos mecanismos para promover la actualización docente, el Márquez un 60% y Caricuao31% para la misma opción de respuesta, sin embargo es notable considerar que un 35% del San Agustín Paraíso, y 40% del San Agustín el Marqués casi siempre proporcionan diferentes alternativas para incentivar a su personal en cuanto actualización y formación profesional se refiere, mientras que un 69% del San Agustín Caricuao casi siempre, habiendo una notable diferencia entre los 2 anteriores.

En referencia a lo anterior Labaree (2000) puede exponer que la formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento de los educadores en servicio debe contribuir de manera sustancial al mejoramiento de la calidad de la educación y a su desarrollo y crecimiento profesional, y estará dirigida especialmente a su profesionalización y especialización para lograr un mejor desempeño, mediante la

actualización de conocimientos relacionados con su formación profesional, así como la adquisición de nuevas técnicas y medios que signifiquen un mejor cumplimiento de sus funciones

Grafico 12.

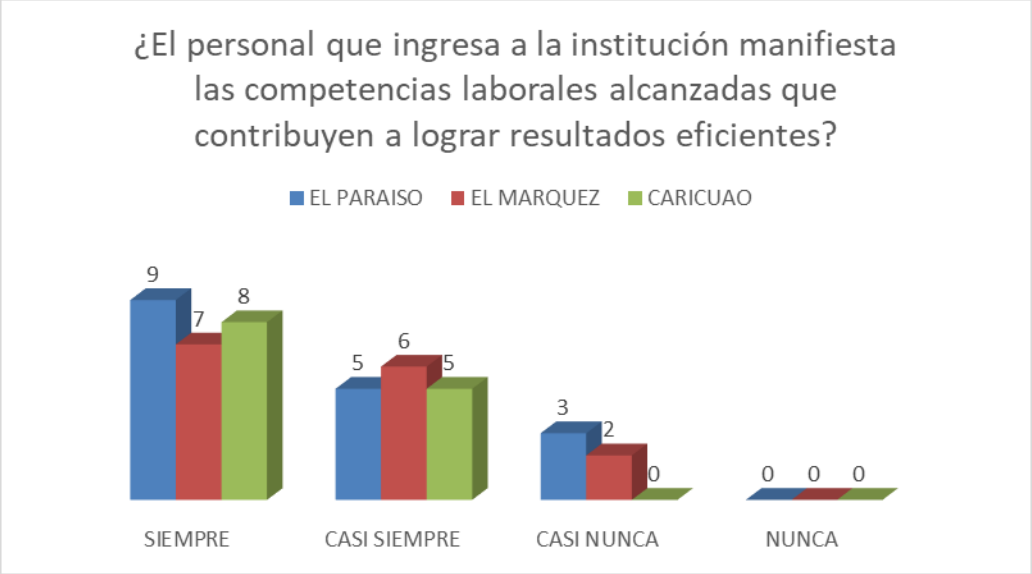


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

De igual forma, con respecto al ítem 12 las 3 unidades objeto de estudios coincidieron en un 100% en que siempre se ha formado al nuevo personal bajo las características de la filosofía agustiniana, esto debía a que la Orden San Agustín desde sus inicios busca que una Institución responda oportunamente a los retos y exigencias: formación en valores cristianos y agustinianos, excelencia académica, educación de personas críticas – reflexivas, conscientes de la importancia del aprendizaje como una actividad continua y vitalicia, aptos para el trabajo en equipo productivo y con capacidad para integrarse eficazmente a la vida, liderizando procesos de transformación social. Una escuela con maestros proactivos, investigadores y dispuestos al cambio. Una Institución "a tiempo completo" donde se perciba una mayor integración entre los alumnos, los docentes y la comunidad" (Proyecto Educativo, Colegio San Agustín, 2002, p. 37)

Indicador: Desempeño

Grafico 13.



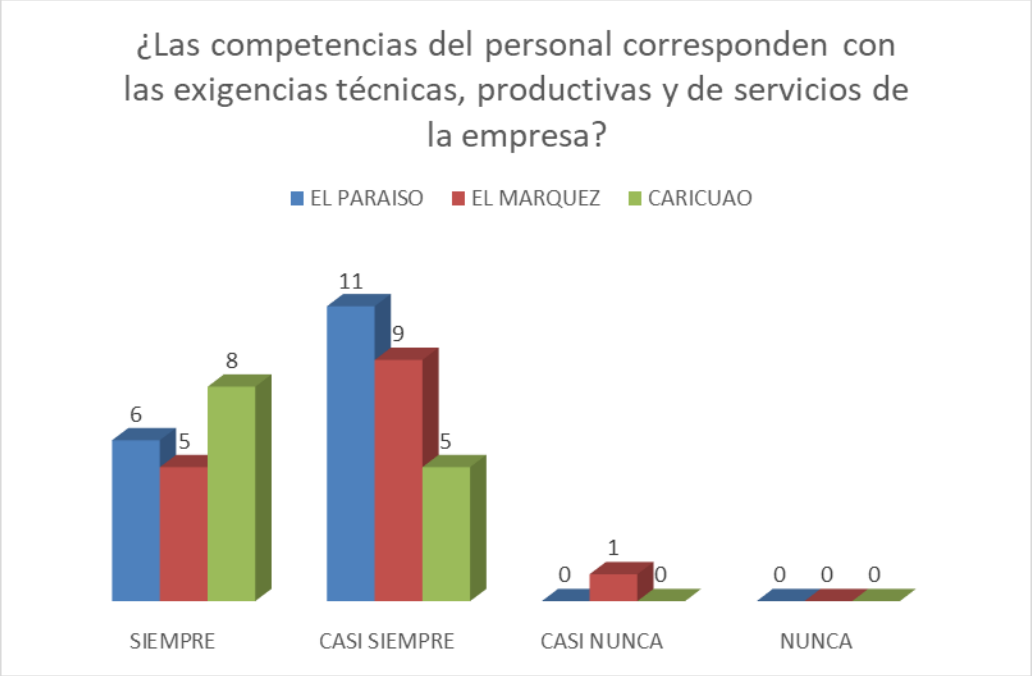
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

En referencia a los resultados obtenidos para el indicador desempeño el San Agustín Paraíso el 53% siempre ha considerado que el personal que ingresa a la institución manifiesta las competencias laborales que contribuyen al desarrollo de sus habilidades y de su trabajo, el Marqués coincide en un 47% en la misma opción de respuesta y Caricuao un 62% igualmente.

Para la categoría casi siempre el Paraíso obtuvo un 29%, el Márquez un 40% y Caricuao un 38%, sin embargo el San Agustín Paraíso y Marqués indicaron en un 18% y 13% respectivamente que algunos miembros de su personal al ingresar casi nunca manifiesta las competencias laborales necesarias que puedan contribuir a lograr resultados eficientes en el desarrollo de su trabajo, por tanto es posible considerar que para ambas institución parte de su personal no se desempeña de manera eficiente.

Según varios aportes se consideran entonces las competencias laborales como la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo

Grafico 14.

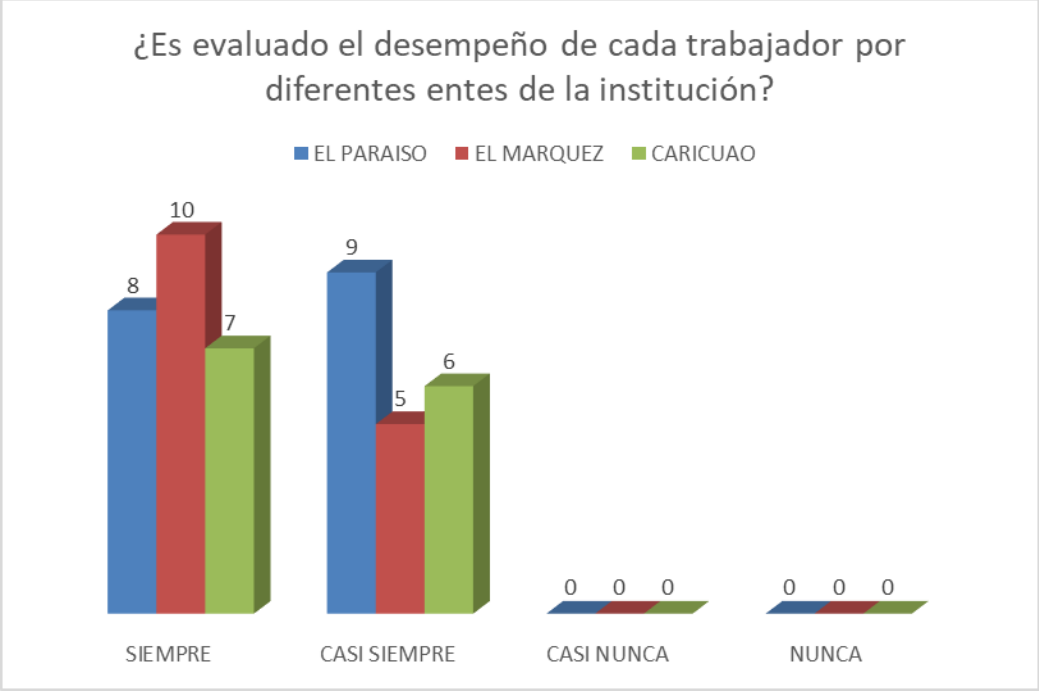


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

Con respecto al ítem 14, la mayoría de las tendencias se encontraron en la opción casi siempre para el Paraíso y el Marqués con un 65% y 60% respectivamente por tanto estas instituciones consideran que las competencias del personal corresponden con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa, mientras que el Caricuao indica en un 62% siempre lo ha hecho.

Por su parte, Vargas, y otros (2001, p.30) señalan que las competencias del personal de una organización permitirán desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Grafico 15.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Orden San Agustín Paraíso, Marqués y Caricuao (2017)

En lo que concierne al último ítem del indicador desempeño es notorio que un 47% de la población del San Agustín Paraíso siempre ha evaluado a su personal desde las diferentes coordinaciones, un 67% del San Agustín el Marqués siempre evalúa el desempeño de su personal, mientras que el San Agustín Caricuao indicó en un 54% que siempre ha realizado evaluaciones de su personal desde diferentes entes.

Por otra parte, San Agustín Paraíso en un 53% casi siempre ha considerado las evaluaciones desde diferentes puntos de vista siendo esta la de mayor puntuación, mientras que el Marqués y Caricuao en un 33% y 46% respectivamente casi siempre evalúa a su personal desde los diferentes entes superiores que se encuentran en ella.

Cabe destacar que el proceso de evaluación, debe ser continuo y sistemático, cuya finalidad es determinar las capacidades y habilidades individuales y grupales, para la asignación de trabajos adecuados y la elaboración de planes de capacitación, así como el incremento salarial. Según Chiavenato (2011), *es la apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de*

desarrollo. Esto debe estimular al personal a mejorar su desempeño y permite a la organización detectar problemas que afecte el cumplimiento de los objetivos organizacionales

5.2 Análisis comparativo del Sistema de Gestión Humana de las Instituciones Educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela

Se puede concluir que los Colegios del Paraíso y el Marqués hacen uso de las entrevistas y las pruebas de conocimiento, y el personal esta consiente de estas herramientas, mientras que el Colegios de Caricuao presenta la combinación de los tres instrumentos, pero en la realidad solo hace uso de la entrevista, en este particular no tiene claro que medio utilizan para el proceso de reclutamiento y selección.

En cuanto al perfil del docente y administrativo, Los Colegios participantes (Paraíso-Marqués), tiene fundamentado su perfil en la misión y la visión, que es lo ideal, ya que se necesita que el personal que se contrate en los Colegios, ayuden a cumplir la misión y visión de la misma, otro aspecto importante es que estos Colegios cada cierto tiempo actualizan su manual de funciones, tomando en cuenta los cambios internos y externos. Mientras que el personal de Caricuao no tiene claro cuáles son los elementos que fundamenta el perfil. Esto se debe a la falta de un perfil actualizado con las características propias del cargo y del Colegio.

En cuanto a la estructura organizativa de los Colegios participantes, podemos mencionar dos modelos, que pueden ser aplicados de una forma combinada, las instituciones tienen bien definida su estructura organizativa. El Colegio el Paraíso ha logrado transmitir esta cultura organizativa a sus trabajadores, mientras que el Marqués y Caricuao existe cierta confusión entre los modelos de estructura organizativa.

Los Colegios del Paraíso y Marqués han logrado transmitir la cultura institucional, utilizando los medios más actuales como son el eslogan y el lenguaje, esto se refiere a la cantidad de materiales físicos como: lapiceros, bolsos, gorras, tazas, cuadernos, pancartas, página web, entre otros. Al mismo tiempo propicia los

encuentros para reforzar la filosofía y los valores. El Colegio de Caricuao debe mejorar en este particular, ya que se ha quedado en las charlas y los encuentros con una estructura muy genérica.

Se puede determinar que los Colegios del Paraíso y el Marqués, han trabajado muy bien lo referente al manual de funciones, logrando que los trabajadores conozcan y pongan en práctica el mismo. El Colegio San Agustín del Paraíso, hizo recientemente la actualización del manual de funciones. El Marqués lo toma en cuenta en el programa de inducción de los nuevos trabajadores. En cambio el Colegio de Caricuao, tiene el manual de funciones del Colegio el Paraíso, que no responde a la realidad ni a la estructura organizativa de la misma.

La falta de diseñar un manual de funciones que responda a las necesidades del Colegio de Caricuao, ha generado una serie de conflictos internos, en cuanto al cumplimento de las funciones de cada personal, esto surge por el desconocimiento de las responsabilidades de cada puesto de trabajo a nivel personal y grupal.

Existe una gran la diferencia en cuanto a los sueldos y beneficios que existe entre los Colegios el Paraíso – Marqués con relación al Colegio de Caricuao.

Los Colegios del Marqués y Paraíso, poseen una escala salarial por encima de la escala salarial del Ministerio de Educación, mientras que la escala salarial de Caricuao está por debajo. En cuanto a los beneficios, los colegios del Marqués y Paraíso, responde un poco a las necesidades primordiales de sus trabajadores como son el HCM, las becas de los hijos y la bonificación por varios conceptos. En cambio el Colegio de Caricuao solo posee el pago de un porcentaje % de los hijos de los profesores que estudian en el Colegio. Esto ha generado en el Colegio de Caricuao un clima de desmotivación, como el alto índice de rotación entre los profesores.

Adicionalmente se determina que los Colegios participantes del Paraíso y el Marqués, tiene una estructura óptima en la capacitación de su personal, contacto con un equipo multidisciplinario que se encarga de actualizar al personal con temas de gran interés a nivel educativo, para poder cumplir con los objetivos del proyecto educativo. En cuanto al proceso de desarrollo en el Colegio de Caricuao, es una

responsabilidad del directivo, lo cual limita un poco responder a las necesidades de capacitación y formación.

Finalmente los Colegios del Paraíso y el Marqués tienen definido los medios que utilizan para la evaluación del personal, al igual que la comunicación de los resultados al personal. En cambio el Colegio de Caricuao no tiene definido los instrumentos para la evaluación. También se puede observar que en la evaluación de Caricuao no tiene comunicación directa con los trabajadores para comunicar los resultados de la misma

5.3 Propuesta de un modelo de estructura organizacional bajo una unidad de Gestión del Talento Humano

5.3.1 Justificación de la propuesta

Tener una estructura organizacional es fundamental en todas las organización, no solo instituciones educativas, estas definen muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones; las organizaciones deben contar con una estructura de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta alineación que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Por su parte Hernández (2002) define a la estructura como el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas; una definición muy general no solo para la administración que se refiere a disposición orden de las partes dentro de un todo, es un grupo de elementos unidos que tienen la capacidad de soportar grandes cargas sin romperse ni deformarse.

Esto permite indicar al investigador la importancia de que existe en una estructura de una organización por lo que se puede definir como la división de

todas las actividades de una empresa, en este caso instituciones educativas que se encuentran regidas por una orden superior y que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos en común.

5.3.2. Objetivos de la propuesta

5.3.2.1. Objetivo general

Proponer un modelo organizacional basado en la gestión de talento humano en las Instituciones Educativas de la Orden San Agustín en Venezuela, que optimice los procesos educativos y administrativo.

5.3.2.2. Objetivos específicos

Determinar el tipo de estructura de las Instituciones Educativas de la Orden San Agustín en Venezuela.

Definir los requerimientos necesarios para crear una estructura formal en las Instituciones Educativas de la Orden San Agustín en Venezuela.

Crear el modelo organizacional de tipo formal basado en la gestión de talento humano en las Instituciones Educativas de la Orden San Agustín en Venezuela.

5.3.3 Factibilidad de la propuesta

En el estudio de la factibilidad se adquirieron los conocimientos en base a los requerimientos mínimos del desarrollo del proyecto en relación a los siguientes aspectos:

5.3.3.1. Factibilidad técnica

Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos

que requiere el proyecto. Para efectos de este estudio no es necesaria la participación de un personal externo capacitado ya que el investigador y el personal con funciones gerenciales de los Colegios San Agustín Paraíso, el Márquez y Caricuao respetivamente adscritos a la orden San Agustín serán los encargados de desarrollar y ejecutar un modelo basado en la gestión de talento humano.

5.3.3.2. Factibilidad económica

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. Para el desarrollo de la propuesta es necesario considerar los recursos económicos que se utilizarán son computador, libros de consulta referenciales sobre gestión de talento humano y el manual de funciones de la Orden San Agustín

5.3.3.3 Factibilidad operacional

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad y/o procesos, depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo, se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. Considerando lo anteriormente planteado el estudio es factible operacionalmente ya que los individuos sometidos al estudio no presentan ningún impedimento y cumplen con el perfil docente y gerencial requerido.

5.3.3.4. Factibilidad social

Evaluar la factibilidad social de un proyecto es hacer énfasis en el impacto social del mismo, este tipo de análisis tiene como objetivo buscar la satisfacción de

las necesidades humanas materiales. Aquí se analizarán la población afectada, sus impactos y su relación con las variables económicas. El análisis de factibilidad social sirve como una herramienta eficaz para asignar de manera eficiente los recursos y mejorar el bienestar social, al identificar los proyectos socialmente rentables de aquellos que no lo son. Tomando en consideración la explicación de los aspectos anteriormente expuestos, la orden San Agustín está dispuesta a mejorar su estructura organizativa con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios prestados por todo el personal que trabaja bajo su línea de mando.

5.4 Tipo de estructura de las Instituciones Educativas de la Orden San Agustín en Venezuela.

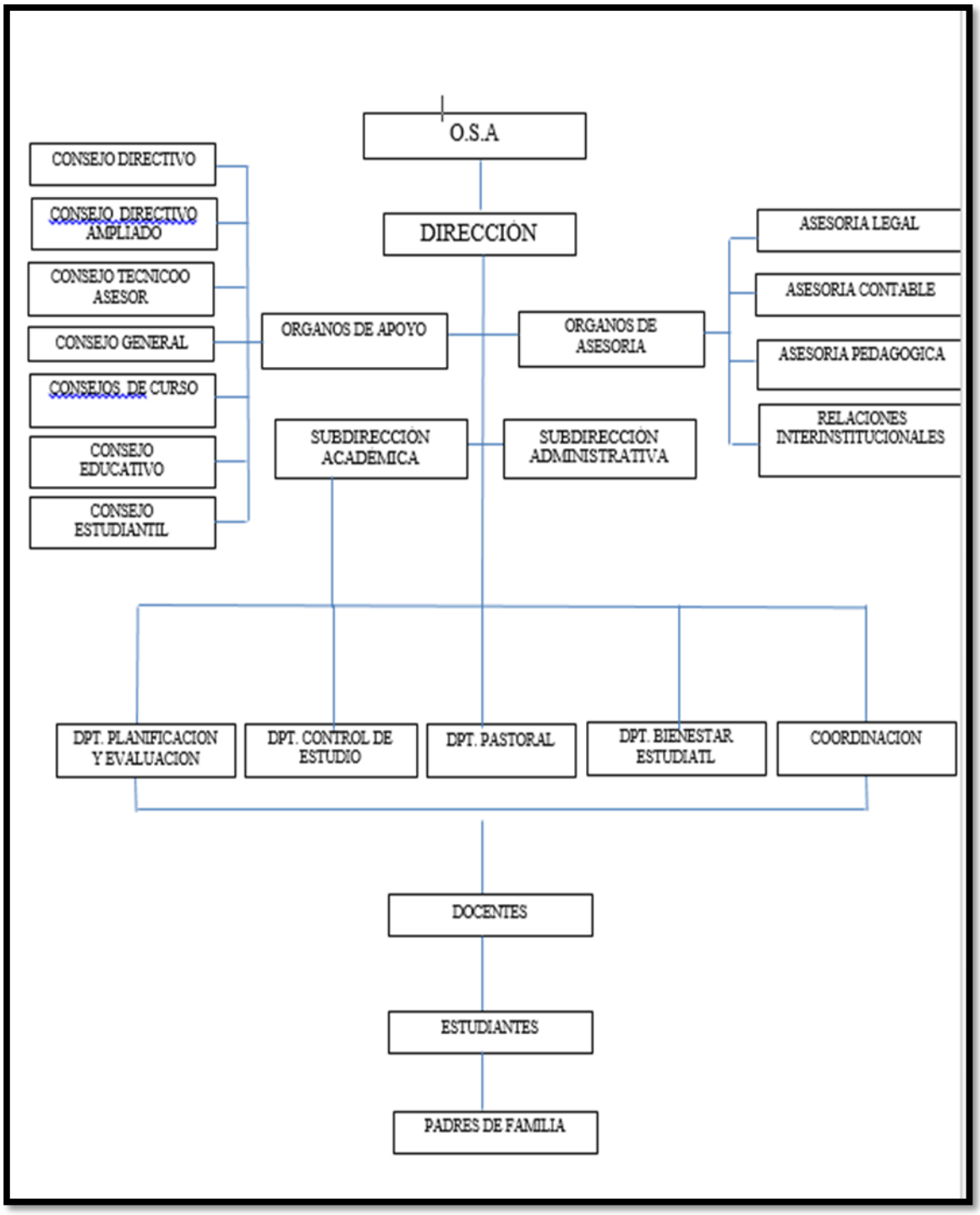
La estructura organizativa de los Colegios San Agustín en Venezuela, trabajan bajo los lineamientos dos modelos, que pueden ser aplicados de una forma combinada, lo que se llama una estructura mixta. El primer modelo es *la estructura lineal o vertical*, según Ostroff (1999), argumenta que en la organización vertical, todo está claro, es decir, el trabajo se divide en diferentes unidades organizativas o se consideran criterios objetivos para su división. Por lo tanto explica con claridad las relaciones jerárquicas, establece criterios de delegación de autoridad y control, da estabilidad a la organización y permite la eficacia gerencial. Dado que este modelo tiende a ser rígido y restar autonomía a los órganos operativos y limitar la iniciativa personal, las organizaciones pueden combinar esta estructura con una funcional o "staff"

La *estructura funcional o "staff"***,** según Chiavenato (2009), la horizontalidad está más relacionada con las funciones o tareas de desempeño que con las personas que las ejecutan, su nivel de coordinación es significativamente mayor, favorece la formación especializada del personal, incrementa los niveles de iniciativa y aporta un mayor nivel de conocimiento y permite maximizar la utilización de los recursos.

Es notable considerar que las instituciones tienen bien definida su estructura organizativa. El Colegio el Paraíso ha logrado transmitir esta cultura organizativa a

sus trabajadores, mientras que el Marqués y Caricuao existe cierta confusión entre los modelos de estructura organizativa.

Infografía 1. Estructura organizativa OSA



Fuente: Orden San Agustín (2017)

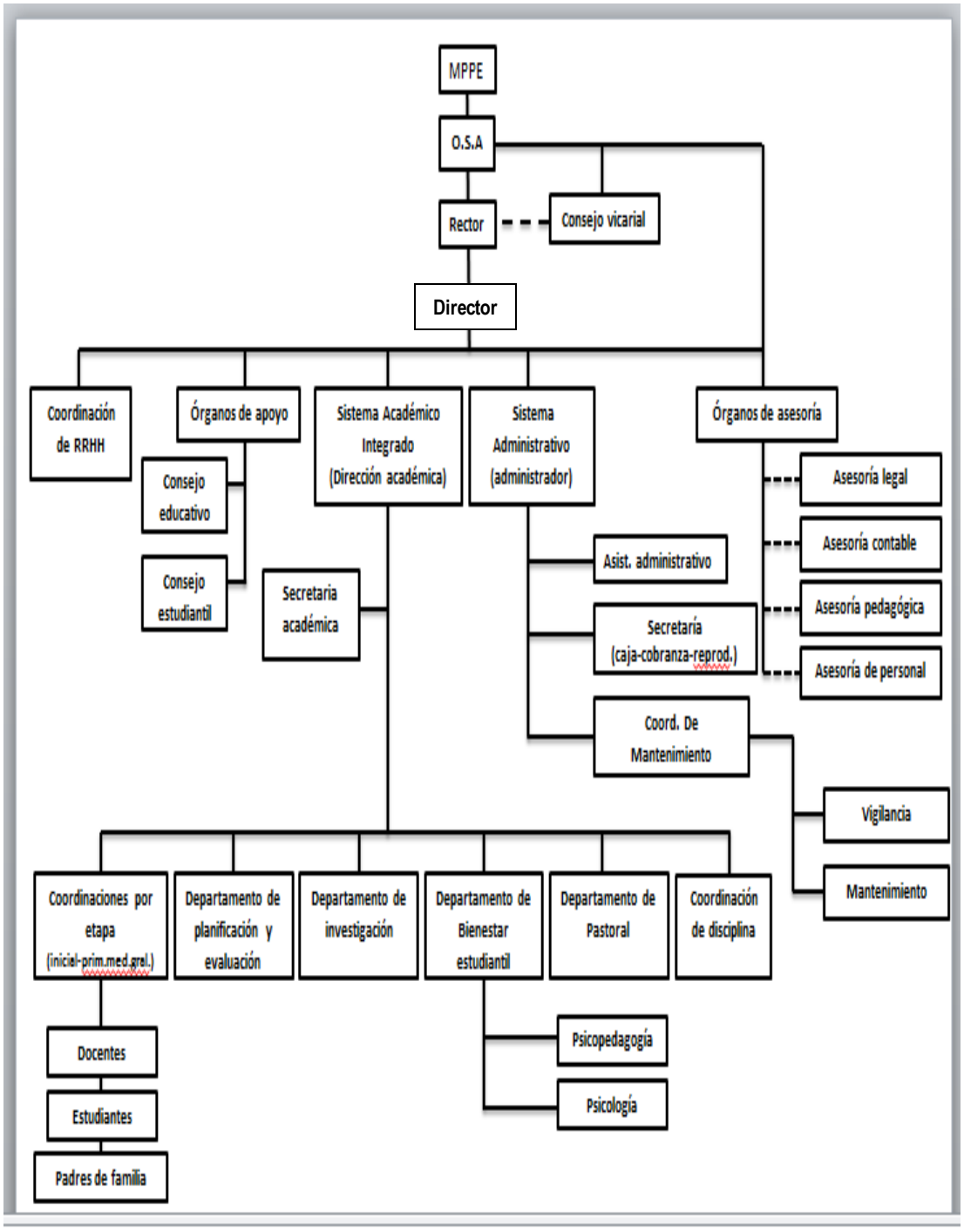
5.5 Requerimientos necesarios para crear una estructura formal en las Instituciones Educativas de la Orden San Agustín en Venezuela.

Esta estructura surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras.

- ✓ **Organigrama**
- ✓ **Manual**
- ✓ **División del trabajo**
- ✓ **Jerarquía**
- ✓ **Unidad de mando**

Es necesario destacar que al proponer una nueva estructura formal para la Orden San Agustín, es posible considerar la creación e nuevos cargos y perfiles que se adapten a las necesidades de la institución, modificando los manuales de funciones que permitan desarrollar de manera precisa los perfiles de cada cargo, creando asimismo un organigrama horizontal que refleje el nivel de jerarquía y mando dentro de la institución, este se forman de izquierda a derecha, la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte de izquierda y los demás niveles hacia la derecha, las personas o talento humano con el que cuente la organización junto a sus líderes constituyen, forjan entidades y actividades, y procesos que sean sustentables y sostenibles en el tiempo

Modelo organizacional de tipo formal basado en la gestión de talento humano en las Instituciones Educativas de la Orden San Agustín en Venezuela



Fuente: Crespo (2018)

Conclusión

Las conclusiones del presente estudio surgen luego de haber analizado e interpretado los resultados obtenidos en la misma, tomando en cuenta cada uno de los objetivos específicos y las interrogantes formuladas al inicio de la investigación, de esta manera ofrecer los hallazgos encontrados en el estudio, por lo cual se presentan a continuación:

Los Colegios que participaron en este estudio poseen una gran trayectoria educativa en el país, esto hace que sean reconocidos como parte de las mejores instituciones educativas a nivel nacional y hasta internacional como es el caso del San Agustín el Paraíso. Es importante señalar que los Colegios (Paraíso y Marqués), permitieron al Colegio San Agustín de Caricuao, conocer e identificar las prácticas en materia de gestión humana, con la finalidad de comparar, analizar e identificar posibles políticas de mejoramiento.

En este sentido si se analiza a profundidad los diferentes aspectos estudiados, se puede llegar a conclusiones generales, que permitirán generar recomendaciones y buscar implementar un plan de acción que le permita a la Orden de San Agustín en Venezuela, ir mejorando los procesos de gestión humana en las organizaciones educativas.

Los resultados obtenidos permitieron comprender que los Colegios participantes actualmente llevan a cabo algunas prácticas de gestión humana muy similares, teniendo cierta diferencia en algunos aspectos muy específicos que se incluye en función a la realidad y la estructura de cada Colegio.

Cabe destacar que las tres unidades de estudio no poseen dentro de su estructura un departamento de recursos humanos que realice la captación del personal ni la evaluación del mismo luego de ingresados, por tanto se infiere que el reclutamiento y selección del personal se lleva a cabo de manera informal por parte de la dirección y subdirección de cada institución de acuerdo al cargo que se requiera, quiere decir que la subdirección académica realiza la selección del personal docente, mientras que la

subdirección administrativa hace el llamado del personal administrativo y obrero, por tanto son procesos desligados uno de otro.

Por otro lado Colegios del Paraíso y del Marqués, cuentan con unos rectores capacitados en el ámbito administrativo, que son asistidos por una unidad administrativa externa (contadores, administradores, analistas), llamada "Unisistemas". Mientras que el Colegio de Caricuao cuenta con la asesoría en determinados momentos de "Unisistemas", y la asistencia de un contador particular.

Adicionalmente se destaca que las instituciones adscritas a la orden San Agustín siguen un mismo patrón en cuanto a la formación de todo el personal bajo la filosofía agustiniana por lo cual acá está involucrado el director de la institución y la coordinación de pastoral ya que la orden San Agustín promueve el sentido de pertinencia del personal hacia la institución de carácter religioso.

En lo que respecta al sistema de clasificación dos de las unidades estudiadas Paraíso y Marqués poseen un sistema de clasificación por encima del Ministerio del Poder Popular para la Educación, mientras que Caricuao se encuentra por debajo, esto debido a la ubicación del mismo dentro de los estratos sociales puesto que la población estudiantil de esta institución no poseen el mismo nivel económico que los dos colegios anteriores.

Finalmente se pudo determinar que los Colegios participantes del Paraíso y el Marqués, tienen una estructura óptima en la capacitación de su personal, contacto con un equipo multidisciplinario que se encarga de actualizar al personal con temas de gran interés a nivel educativo, para poder cumplir con los objetivos del proyecto educativo. En cuanto al proceso de desarrollo en el Colegio de Caricuao, es una responsabilidad del directivo, lo cual limita un poco responder a las necesidades de capacitación y formación.

Recomendaciones

Luego de haber concluido la investigación, se exponen las siguientes recomendaciones para el personal directivo y la orden San Agustín en Venezuela así como aquellas instituciones u organizaciones que busquen el mejoramiento continuo a través de prácticas basadas en gestión de talento humano:

Crear un departamento de gestión de talento humano que logre un mejor posicionamiento en el mercado educativo y gerencial, debido a que la retención y captación del personal se realizaría acorde a las competencias necesarias para el desempeño de cada cargo ya que esto asegurara la calidad de los servicios prestados.

Implementar el modelo organizacional de tipo formal basado en la gestión de talento humano en las Instituciones Educativas de la Orden San Agustín en Venezuela y de esta manera lograra la horizontalidad de la línea de mando dentro de las instituciones.

Establecer los niveles de jerarquía de cada uno de los cargos desempeñados tanto por el personal directivo, administrativo, docente y obrero.

La gerencia ejercida por los directores y subdirectores no debe ser descuida en ninguno de los aspectos, controlar y delegar funciones a aquellos que realmente estén comprometidos con la función que desempeña y por tanto con la institución podría generar resultados favorables.

Se insta a los gerentes educativos consultados a seguir desempeñando la labor apegada a los valores o principios éticos aprendidos, apreciando el trabajo de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, manteniendo una mente abierta y flexible a cualquier cambio dentro o fuera de la institución.

Revisar el proceso de reclutamiento y selección y al mismo tiempo se actualizar el manual de funciones que se ajuste a las necesidades de la institución.

Iniciar un proceso de revisión de las escalas salariales y plantear estrategias efectivas, que ayude a incrementar los salarios de los trabajadores, así como buscar implementar ciertos beneficios que ayude a mejorar la calidad de vida del personal para disminuir el alto índice de rotación.

Iniciar un proceso para fortalecer la cultura institucional, y lograr el sentido de pertenecía de los trabajadores, esto ayudara a optimizar el proceso educativo y mejorar la calidad educativa.

Realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores para verificar el cumplimiento de las actividades asignadas y posteriormente tomar las medidas correctivas necesarias para el mejoramiento de los procesos.

Continuar con el trabajo de formación del personal bajo los lineamientos de la filosofía agustiniana para obtener un mayor nivel de sentido de pertinencia por parte del personal.

BIBLIOGRAFÍA

Alemán, G. D. C., & Hiruma, A. A. (2013). *La reforma y las políticas educativas: impacto en la supervisión escolar*. Flacso México.

Alles, Martha. (2006). *Cinco pasos para la transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granicas S.A.

Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granicas S.A.

Alles, Martha. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granicas S.A.

Alles, Martha. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos.* Ediciones Granicas.

Arias, Fidias. (2006). *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica* (5° Ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Fidias G. Arias Odón.

Ballestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto el proyecto de investigación.* Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.

Blanco Prieto, Antonio. (2007). *Trabajadores Competentes*. Madrid, España: Esic Editorial.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de recursos humano* (5° ed.). Santa fé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de recursos humano* (9° ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill. Interamericana

Cabrera, Elizabeth. (2012). *Gestión por competencia del talento humano en la Asociación Civil sin fines de lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma- Unión Venezolana*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Crespo, Alexander. (2012). *Propuesta para el diseño del manual de cargos y funciones de la unidad educativa "Colegio san Agustín" de acuerdo a las dinámicas de su estructura organizacional, para mejorar el desempeño de su personal*. Trabajo de grado de especialización no publicada, Universidad Monteávila.

Chávez N. (2001) Introducción de la Investigación Educativa. Taller Artes Gráficas S.A. Maracaibo. Venezuela

Dessler, Gary. (2009). Administración de Recursos Humanos (11° Ed.). Mexico: Prentice-hall.

Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: McGraw Hill Interamericana

Finol y Pelekais (2005). El ABC de la investigación. Una aproximación teórica practica. Maracaibo. Venezuela.

Fitz-Enz, J. (1996). *Valor agregado de la funciones de Recursos Humanos*. Caracas. ANRI.

Gómez, L. Balkin y Cardy Robert; (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.

Gómez-Llera, G., & Pin, J. R. (1993). Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos. Madrid: Mac Graw Hill.

Guillen, L. (2014Diseño del Departamento de Recursos Humanos para la empresa Grumédica. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo

Hernández y Otros (2002). *Metodología De La Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia

Kinicki, A. y Kreitner Robert; (2008). Comportamiento Organizacional. México: Mac Graw Hill.

Labaree, D. (2000). On the nature of teaching and teacher education. Journal of teacher education. 51, 228-233

Laguens, J. (2013). La estructura de las organizaciones, departamentalización. Recuperado en noviembre 24, 2015 de https://scholar.google.co.ve/scholar?q=departamentalizacion+&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2011

López, l. (2004*). Estilo Gerencial del Personal Directivo y el Estrés Laboral del Docente*. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentenaria de Aragua.

Ministerio de Educación. (1987). Educación Básica. (Modelo Normativo). Caracas.

Naumov, S. (2011). Organización Total. México: Mac Graw Hill.

Ortega, N. C. (2013). Gestión del talento humano. Recuperado en noviembre 25, 2015 dehttp://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_i2006)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006).pdf

Ostroff, F. (1999). *La organización Horizontal. La forma que transformara radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI.* Oxford University Press.

Paz, A. (2012) Diseño de la Estructura Organizacional de los Servicios Educativos de la Zona Educativa del Estado Zulia. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo

Tamayo y Tamayo (1999). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. 3era Edición. Bogotá. Colombia

Urquijo, José. (2005). Teoría de la Relaciones Industriales (4° Ed). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Urquijo, José (2005). La función gerencial de relaciones industriales y de recursos humanos (Departamentalización). Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Urquijo J., Bonilla J. (2008). La Remuneración del Trabajo. Caracas: UCAB

Villero, E. (2016) Gestión del talento humano en instituciones educativas privadas Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo

William, B. Werther y Keinth Davis; (2008). Administración de recursos humanos el capital humano de la empresa. México: Mac Graw Hill.

(2011) "Conociendo el Comportamiento Organizacional". Tomado en Mayo 2014 de la página web: http://eadrom.blogspot.com/2011/05/retroalimentacion-del-co.html

Anexos

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE GESTIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA DE RRHH Y RRII

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN DIRIGIDO A LOS DIRECTORES, SUBDIRECTORES, ADMINSIRADORES Y COORDINADORES DEL COLEGIO SAN AGUSTIN

Este instrumento tiene como objetivo Analizar comparativamente el Sistema de Gestión Humana de las Instituciones Educativas de la Orden de San Agustín en Venezuela, con la finalidad de presentar un modelo organizativo que incorpore la gestión del talento humano

La información que Usted suministre será confidencial y de mucha utilidad para la investigación. De la sinceridad de sus respuestas dependerá la confiabilidad de los resultados del trabajo. Gracias anticipadas por su colaboración.

Atentamente,

_____

Esp. Alexander Crespo

Usted como gerente educativo:

N°	Ítems Indicador: reclutamiento y selección	Siempre (4)	Casi siempre	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	¿Realiza un análisis objetivo de los requerimientos del puesto de trabajo?				
2	¿Para realizar la selección del personal tiene clara la naturaleza y propósito del cargo a llenar?				
3	¿El empleo está diseñado para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales dentro de la institución?				
Indicador: cultura, estructura organizativa					
4	¿Son enumeradas las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la institución?				
5	¿Son determinados todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada?				
6	¿Cuenta la organización con una estructura sólida en función de sus necesidades?				
Indicador: remuneración y beneficios					
7	¿El colegio hace la clasificación docente para la asignación del salario siguiendo los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación?				
8	¿Considera usted que el salario que perciben en el colegio, sus empleados en comparación con el tabulador del Ministerio del Poder Popular para la Educación es el adecuado?				
9	¿El sistema de clasificación del personal es el acorde para la asignación de beneficios a sus empleados?				
Indicador: capacitación y formación					
10	¿El personal que ingresa a la institución es capacitado con los lineamientos bajo los cuales trabaja el Colegio San Agustín?				
11	¿Crea la institución diversos mecanismos para promover la actualización profesional de su personal?				
12	¿La institución forma al nuevo personal bajo las características de la filosofía Agustiniana?				
Indicador: desempeño					
13	¿El personal que ingresa a la institución manifiesta las competencias laborales alcanzadas que contribuyen a lograr resultados eficientes?				
14	¿Las competencias del personal corresponden con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa?				
15	¿Es evaluado el desempeño de cada trabajador por diferentes entes de la institución?				

ANEXO B
INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

Guía de Validación

Instrucciones:

A objeto de simplificar su labor en la validación del presente instrumento, se le sugiere considerar las siguientes instrucciones:

1.- Leer detenidamente la tabla de Operacionalización y especificación de las variables, así como también el cuestionario anexo.

2.- Establecer la relación entre objetivos, variables, indicadores e itemes del instrumento.

3.- Establecer la calidad técnica de cada ítem utilizando para ello los criterios señalados en el cuadro que se le presenta a continuación:

PONDERACIÓN	CALIDAD	GRADO DE ACEPTACIÓN
UNO (1)	Muy Deficiente	Eliminar
DOS (2)	Deficiente	Eliminar
TRES (3)	Buena	Mejorar
CUATRO (4)	Muy Buena	Mantener

4.- Marque con una equis (X) la valoración seleccionada en la tabla de validación anexa. En caso de que esta sea inferior a tres (3) justifique la causa en la casilla de observaciones respectivas.

5.- Especifique las sugerencias en el área indicada para ello.

6.- Firmar la hoja anexa luego de sus observaciones.

Gracias.

Formato para la validación por Juicio de Expertos.

Instrucciones: Coloque una equis (X) en la casilla correspondiente a la ponderación seleccionada.

Item	Redacción				Relación entre objetivos, variables e indicadores				Calidad técnica				Observaciones
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													

Observaciones y sugerencias generales:_____
_____
_____

Firma_____ Fecha: _____ / _____ / _____

ANEXO C
GUIA DE ENTREVISTA INFORMAL

CUESTIONARIO A UTILIZAR EN LA ENTREVISTA

1. ¿Existe alguna Unidad Administrativa en el Colegio que se encargue de la gestión humana?
2. ¿Cuál ha sido su experiencia laboral en el colegio?
3. ¿Cuáles son tus fortalezas y debilidades en tu puesto de trabajo?
4. ¿Quién se encarga de los problemas laborales que se presentan en el Colegio?
5. ¿Qué preparación tiene la persona encargada de resolver los asuntos laborales del Colegio?
6. ¿Por qué la gestión de los recursos humanos es tan vital en el colegio?
7. ¿De qué forma se puede vincular la unidad de recursos humanos en la estructura organizacional del colegio?
8. ¿Existe un manual de funcione en el colegio? ¿Se encuentra actualizado?
9. ¿Cuál sería la función principal del departamento de RRHH?
10. ¿Existe un programa de capacitación en el colegio?

ANEXO D
CALCULO DE CONFIABILIDAD

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos[a]	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,809	,789	15

Estadísticos de resumen de los elementos

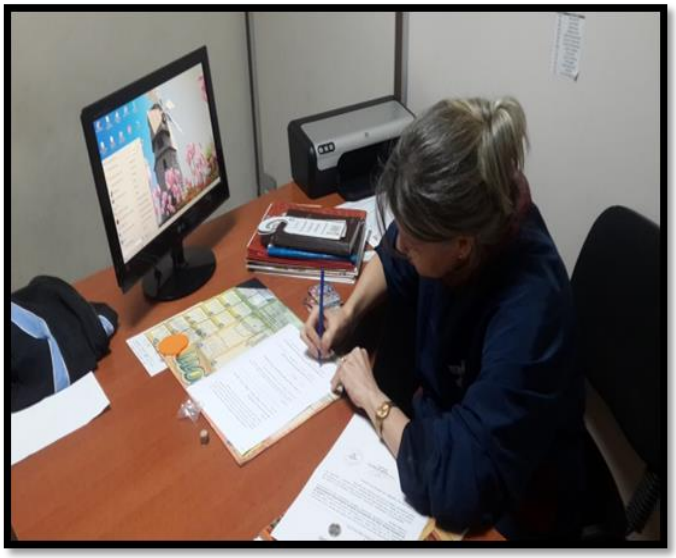
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	3,217	3,050	3,450	,400	1,131	,015	15

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
48,25	27,250	5,220	15

ANEXO E

EVIDENCIA FOTOGRAFICA: APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



ANEXO F

MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DE LA ORDEN DE SAN AGUSTÍN EN VENEZUELA.

DIRECTOR (DIR)

<table>
<tr><th colspan="2">Descripción del cargo</th></tr>
<tr><td>Denominación: Director</td><td>Línea de mando: Reporta a OSA y MPPE</td></tr>
<tr><th colspan="2">Descripción</th></tr>
<tr><td colspan="2">Máxima autoridad docente y administrativa de la Institución. Representante legal de la misma, responsable del funcionamiento académico y administrativo ante las autoridades del Ministerio del Poder Popular para la Educación y la Orden de San Agustín. Preside las actividades de los diversos estamentos de la Comunidad Educativa encaminadas al logro de los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de la Institución</td></tr>
<tr><th colspan="2">Requisitos de ingreso al cargo</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Designado por la Orden de San Agustín.
• Licenciado en Educación.
• Profesar la Religión Católica y estar identificado con la Filosofía Educativa Agustiniana.</td></tr>
<tr><th>Competencias</th><th>Conocimientos</th></tr>
<tr><td>▪ Capacidad de análisis.
▪ Pensamiento crítico.
▪ En planificación estratégica y operativa.
▪ Experiencia demostrada en funciones gerenciales en el área educativa.
▪ Iniciativa y apertura a los cambios.
▪ Orientación a la búsqueda e indagación</td><td>▪ Conocer el marco legal de los principios y normas de la CRBV, la LOE, la LOPNNA, los Decretos relacionados con el Servicio Educativo y las Circulares dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.
▪ Técnicas de dirección de equipos humanos multidisciplinarios.
▪ Técnicas de planificación estratégica y operativa en el área educativa.
▪ Planificación, organización, dirección, control, ejecución y evaluación de planes y procesos.
▪ Conocimientos sobre gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Habilidades</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Innovación y proactividad en el campo educativo.
• Disposición para el trabajo en equipo.
• Negociación y manejo de conflictos.
• Toma de decisiones.
• Habilidad para comunicar.
• Capacidad para liderar.
• Motivar.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Representar legalmente a la Institución ante la Orden de San Agustín y el Ministerio del Poder Popular para la Educación.
• Presidir los actos oficiales de la Institución y representarla en aquellos de carácter público.
• Autorizar políticas orientadas a desarrollar valores y actitudes en los miembros de la Comunidad Educativa que los acerquen al perfil agustiniano.
• Designar los responsables de los cargos directivos de la Institución, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
• Autorizar el proceso de contratación de personal docente, administrativo y obrero, así como el cese de las funciones del mismo cuando sea necesario.</td></tr>
</table>

- Planificar, dirigir y supervisar las actividades económicas de la Institución, conjuntamente con la Subdirección Administrativa.
- Convocar, coordinar y presidir los Consejos Directivos, los Consejos Técnico-Docentes, los Consejos Generales de Docentes y los Consejos Consultivos.
- Estimular la cooperación entre la Comunidad Educativa y otras instituciones.
- Fomentar la realización de actividades de índole religiosa, cultural, intelectual, cívica y deportiva que desarrolle el potencial humano de los miembros de la Comunidad Educativa.
- Promover actividades relacionadas con políticas que contribuyan al desarrollo del personal.
- Promover la actualización de la documentación oficial de la Institución de acuerdo a los lineamientos y normativas vigentes.

Roles

- Líder.
- Icono institucional.
- Planificador o estratega.
- Gestor o gerente.
- Supervisor.
- Negociador.
- Enlace.
- Emprendedor, promotor e impulsor de cambios.
- Comunicador gerencial (Monitor, difusor y vocero).
- Orientador

Ambiente físico

Oficina amplia, bien ventilada, con mobiliario en buen estado y condiciones apropiadas para el desempeño de sus funciones. La naturaleza de su cargo demanda el uso frecuente de herramientas de informática y de comunicación

SUBDIRECTOR (SUBD1)

Descripción del cargo	
Denominación: Subdirector académico	**Línea de mando:** Reporta a la Dirección de la Institución y MPPE
Descripción	
Autoridad de carácter académico-formativo que tiene la responsabilidad de que las políticas educativas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación sean adaptadas y ejecutadas en la Institución. Orienta el proceso de enseñanza-aprendizaje de la misma con el propósito de lograr los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo	
Requisitos de ingreso al cargo	

- Nombrado por el Director y confirmado por la Orden de San Agustín.
- Licenciado en Educación.
- Profesar la Religión Católica y estar identificado con la Filosofía Educativa Agustiniana.
- Experiencia mínima de cinco (5) años en el ejercicio de la docencia.

Competencias	**Conocimientos**
▪ Capacidad de análisis. ▪ Pensamiento crítico. ▪ En planificación estratégica y operativa. ▪ En planificación y evaluación escolar. ▪ Experiencia demostrada en funciones gerenciales en el área educativa. ▪ Orientación a la búsqueda e indagación. ▪ En gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional. ▪ Iniciativa y apertura a los cambios y actualización de las nuevas	▪ Conocer el marco legal de los principios y normas de la CRBV, la LOE, la LOPNNA, los Decretos relacionados con el Servicio Educativo y las Circulares dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. ▪ Técnicas de dirección de equipos humanos multidisciplinarios. ▪ Técnicas de planificación estratégica y operativa en el área educativa. ▪ Planificación, organización, dirección, control, ejecución y evaluación de planes y procesos. ▪ Conocimientos sobre gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional. Manejo de las herramientas tecnológicas que

estrategias de aprendizaje y tecnologías de información y comunicación	garanticen la gestión eficaz de los procesos académicos de la Institución

Habilidades

- Innovación y proactividad en el campo educativo.
- Disposición para el trabajo en equipo.
- Negociación y manejo de conflictos.
- Toma de decisiones.
- Control de stress.
- Comunicación asertiva, escrita y oral.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales.
- Capacidad para liderar.
- Motivar.

Funciones

- Representar legalmente a la Institución ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- Administrar el marco legal.
- Dirigir el Departamento de Control de Estudios.
- Supervisar y evaluar las actividades académicas del Colegio, conjuntamente con el Director y los Coordinadores.
- Actuar como Secretario del Consejo Directivo.
- Elaborar y entregar los documentos oficiales y recaudos exigidos por el Ministerio de Educación y Deportes.
- Actuar como Secretario o delegar dicha función en el Consejo Técnico Docente y en el Consejo General de Docentes.
- Asegurar la correcta aplicación del Régimen de Evaluación establecido en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.
- Participar en la elaboración y revisión del Calendario y Horario Escolar del Colegio y garantizar su cumplimiento.
- Participar y colaborar en la planificación de las actividades anuales de la Institución.
- Asesorar a la máxima autoridad en la toma de decisiones.
- Generar soluciones inmediatas y efectivas a problemas de carácter ordinario, informando a la mayor brevedad al Director.
- Cumplir las funciones y atribuciones del Director en ausencia temporal de éste

Roles

- Líder.
- Icono institucional.
- Planificador o estratega.
- Gestor o gerente.
- Supervisor.
- Negociador.
- Enlace.
- Emprendedor, promotor e impulsor de cambios.
- Comunicador gerencial (Monitor, difusor y vocero).
- Orientador

Ambiente físico

Oficina amplia, bien ventilada, con mobiliario en buen estado y condiciones apropiadas para

el desempeño de sus funciones. La naturaleza de su cargo demanda el uso frecuente de herramientas de informática y de comunicación

SUBDIRECTOR (SUBD2)

Descripción del cargo	
Denominación: Subdirector administrativo	**Línea de mando:** Reporta a la Dirección de la Institución y la OSA
Descripción	
Autoridad que tiene la responsabilidad de administrar los fondos de la Institución, registrando las operaciones en los libros respectivos. Planifica, organiza, dirige, coordina y supervisa todo el sistema de trabajo de la Administración, asegurando el buen uso y funcionamiento de la infraestructura e insumos del Colegio. Gerencia los recursos económicos institucionales en procura del bienestar y la calidad de vida de los miembros de la Comunidad Educativa, para garantizar el logro de los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo	
Requisitos de ingreso al cargo	
• Nombrado por la Orden de San Agustín y confirmado por el Director. • Licenciado en Educación, con especialidad en Ciencias Administrativas, Económicas o Financieras. • Profesar la Religión Católica y estar identificado con la Filosofía Educativa Agustiniana	
Competencias	**Conocimientos**
▪ Capacidad de análisis. ▪ Pensamiento crítico. ▪ En planificación estratégica y operativa. ▪ Experiencia demostrada en funciones gerenciales en el área educativa. ▪ Orientación a la búsqueda e indagación. ▪ En gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional. ▪ Iniciativa y apertura a los	▪ Conocer el marco legal de los principios y normas de la Ley del Trabajo, de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General, la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente, los Decretos relacionados con el Servicio Educativo, las Circulares dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, la Ley de Propiedad Intelectual y reglamentación fiscal vigente. ▪ Técnicas de dirección de equipos humanos multidisciplinarios. ▪ Técnicas de planificación estratégica y

cambios y actualización de las nuevas estrategias de aprendizaje y tecnologías de información y comunicación	operativa en el área educativa, administrativa y económico-financiera. ▪ Planificación, organización, dirección, control, ejecución y evaluación de planes y procesos. ▪ Conocimientos sobre gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional. Manejo de las herramientas tecnológicas que garanticen la gestión eficaz de los procesos administrativos de la Institución

Habilidades

- Innovación y proactividad en el campo educativo.
- Disposición para el trabajo en equipo.
- Negociación y manejo de conflictos.
- Toma de decisiones.
- Comunicación asertiva, escrita y oral.
- Técnicas administrativas y económico-financieras

Funciones

- Administrar el marco legal pertinente a su área funcional.
- Planificar, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades administrativas, económicas y financieras del Colegio.
- Planificar y gestionar la administración de los fondos económicos y recursos del Colegio.
- Elaborar los anteproyectos del Presupuesto Anual.
- Programar, autorizar y realizar las asignaciones de recursos económicos para la constante actualización y capacitación del personal de Colegio, de acuerdo al Presupuesto Anual.
- Controlar la ejecución del Presupuesto.
- Participar en el diseño y/o revisión de las políticas económico-financieras de la Institución.
- Gestionar las cobranzas.
- Administrar las cuentas bancarias y llevar los libros de registro de acuerdo a las normas de la Orden de San Agustín y de la legislación vigente.
- Gestionar ante la Orden de San Agustín y la Junta Directiva de la Sociedad de Padres y Representantes la asignación de Becas Escolares.
- Asegurar el desarrollo adecuado de los procesos administrativos, económicos y financieros.
- Colaborar con la Junta Directiva de la Sociedad de Padres y Representantes en la supervisión de la ejecución del Presupuesto Programa que administra, de conformidad con lo dispuesto en los Artículos 68 y 69 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.
- Gestionar la nómina de personal y los pagos de obligaciones laborales.
- Efectuar los descuentos de ley y demás que sean requeridos por las autoridades competentes o por el interesado y enviarlos oportunamente a las entidades correspondientes.
- Gestionar las nuevas contrataciones o cese de funciones del personal.
- Recibir, contabilizar e incorporar a los fondos institucionales, el dinero proveniente por concepto de matrícula, mensualidades, becas y demás fuentes de ingresos del Colegio.
- Coordinar la realización del inventario anual detallado de los bienes muebles e inmuebles, equipos y recursos didácticos de la Institución.
- Presentar los balances y estados financieros a la administración del Vicariato y de la

Orden de San Agustín. ▪ Organizar y ejecutar el programa general de compras. ▪ Generar soluciones inmediatas y efectivas a problemas de carácter administrativo, informando a la mayor brevedad al Director. ▪ Asesorar a la máxima autoridad en la toma de decisiones sobre aspectos pertinentes al área financiera de la Institución. ▪ Administrar todo lo concerniente a los proveedores de servicios externos. ▪ Coordinar el proceso anual de inscripción del alumnado de la Institución.
Roles
▪ Líder. ▪ Icono institucional. ▪ Planificador o estratega. ▪ Gestor o gerente. ▪ Asignado de recursos. ▪ Supervisor. ▪ Negociador. ▪ Enlace. ▪ Emprendedor, promotor e impulsor de cambios. ▪ Comunicador gerencial (Monitor, difusor y vocero). ▪ Orientador
Ambiente físico
Oficina amplia, bien ventilada, con mobiliario en buen estado y condiciones apropiadas para el desempeño de sus funciones. La naturaleza de su cargo demanda el uso frecuente de herramientas de informática y de comunicación

COORDINADOR GENERAL (COORD)

<table>
<tr><th colspan="2">Descripción del cargo</th></tr>
<tr><td>Denominación: Coordinador</td><td>Línea de mando: Subdirector Académico y Administrativo</td></tr>
<tr><th colspan="2">Descripción</th></tr>
<tr><td colspan="2">Autoridad con funciones administrativas de carácter académico-formativo que coordina las políticas educativas de la Institución para el logro de los objetivos académicos, curriculares y de formación integral, contemplados en el Proyecto Educativo. Define y planifica el proceso de gestión de los recursos humanos correspondientes a las Etapas de Educación Básica y Media Diversificada, mediante la supervisión, evaluación y orientación del personal bajo su cargo, de acuerdo a los lineamientos y normativas de la Institución y los estatutos de la legislación educativa del país, con la finalidad de integrar los recursos humanos y pedagógicos de la Etapa, garantizando así, un óptimo desempeño organizacional que permita la formación integral del alumnado.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Requisitos de ingreso al cargo</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Postulado por los Subdirectores y nombrado por el Director.
• Licenciado en Educación con especialización o maestría en áreas relacionadas.
• Profesar la Religión Católica y estar identificado con la Filosofía Educativa Agustiniana.
• Experiencia mínima de cinco (5) años en el ejercicio de la docencia y un (1) año de docencia en la etapa correspondiente dentro de la Institución</td></tr>
<tr><th>Competencias</th><th>Conocimientos</th></tr>
<tr><td>▪ Capacidad de análisis.
▪ Pensamiento crítico.
▪ En planificación estratégica y operativa.
▪ En planificación y evaluación escolar.
▪ Experiencia demostrada en funciones gerenciales en el área educativa.</td><td>▪ Conocer el marco legal de los principios y normas de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General, la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente, los Decretos relacionados con el Servicio Educativo, las Circulares dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.
▪ Técnicas de dirección de equipos humanos</td></tr>
</table>

▪ Orientación a la búsqueda e indagación. ▪ En gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional. Iniciativa y apertura a los cambios y actualización de las nuevas estrategias de aprendizaje y tecnologías de información y comunicación	multidisciplinarios. ▪ Técnicas de planificación, organización, dirección, control, ejecución y evaluación de planes y procesos. ▪ Conocimientos sobre gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional. Manejo de las herramientas tecnológicas que garanticen la gestión eficaz de los procesos educativos de la Institución

Habilidades

- Innovación y proactividad en el campo educativo.
- Orientación al logro.
- Disposición para el trabajo en equipo.
- Negociación y manejo de conflictos.
- Toma de decisiones.
- Capacidad de compromiso institucional.
- Control de stress.
- Comunicación asertiva, escrita y oral.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales.
- Capacidad para liderar.
- Motivar.
- Creatividad.
- Flexibilidad.
- Emprendedor.
- Recibir y dar feedback

Funciones

▪ Planificar, coordinar, supervisar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Etapa.

▪ Canalizar la comunicación e información entre los distintos actores de la Comunidad Educativa de la Etapa.

▪ Programar conjuntamente con el Departamento de Planificación y Evaluación la asignación académica y extraacadémica de los Docentes a su cargo y presentarla al Director y Subdirectores.

▪ Organizar conjuntamente con el Departamento de Planificación y Evaluación los Departamentos Docentes y coordinar sus acciones para el logro de los objetivos planteados en el Proyecto Educativo de la Institución.

▪ Definir, coordinar y evaluar el Plan Anual de la Etapa y presentarlo al Director y Subdirectores al inicio y al finalizar cada año escolar.

▪ Mantener informado al personal a su cargo de todo lo concerniente a la gestión de la Etapa.

▪ Supervisar y Evaluar el personal docente a su cargo y comunicar los resultados.

▪ Planificar, coordinar y supervisar las actividades Cívicas y Extracurriculares de la Etapa -religiosas, culturales y recreativas-.

▪ Organizar el horario de guardias del Equipo Docente de Etapa.

▪ Participar en el proceso de reclutamiento y selección de los Docentes y Auxiliares-Docentes aspirantes a la Etapa.

▪ Participar en el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso.

▪ Gestionar el proceso de adiestramiento y desarrollo del personal de la Etapa. ▪ Coordinar el proceso de admisión de los nuevos alumnos aspirantes a la Etapa. ▪ Coordinar el proceso de admisión al Programa de Nivelación, de aquellos alumnos provenientes de otras Instituciones Educativas y de los Alumnos regulares del Colegio, que así lo ameriten. ▪ Establecer mecanismos para garantizar la adecuada transición del personal de la Etapa durante los procesos de cambios. ▪ Planificar la agenda de los Consejos de Curso de cada Lapso. ▪ Asistir y dirigir los Consejos de Curso de cada Lapso. ▪ Coordinar con los Docentes la administración de los recursos didácticos para el proceso de enseñanza-aprendizaje y asegurar el cuidado de los mismos. ▪ Controlar conjuntamente con el personal a su cargo el mantenimiento de la infraestructura de la Institución. ▪ Gestionar los retrasos, las inasistencias y la solicitud de permisos que presentan los Padres, Representantes y/o Responsables Legales para sus hijos. ▪ Procesar los permisos solicitados por el Personal Docente y Auxiliar-Docente, bajo su cargo. ▪ Gestionar las suplencias y/o sustituciones de Docentes y Docentes-Auxiliares en ausencias temporales de los mismos. ▪ Asistir y participar en las reuniones de Consejo Técnico Docente, Consejo General de Docentes y Asambleas de la Sociedad de Padres y Representantes. ▪ Convocar, coordinar y presidir las reuniones de Consejo de Curso, Consejo de Sección y Profesores Guía. ▪ Participar en la elaboración del Calendario Escolar. ▪ Participar en la revisión y actualización del Proyecto Educativo, el Manual de Cargos, el Reglamento de Convivencia Interna y el Reglamento Disciplinario de la Institución y asegurar su cabal cumplimiento. ▪ Aplicar las sanciones que sean necesarias de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Convivencia Interna de la Institución. ▪ Informar periódicamente a los Subdirectores sobre la problemática de su Etapa. ▪ Garantizar la compatibilidad y el cumplimiento de los contenidos intra e ínter etapas. ▪ Coordinar la elaboración de las listas de Libros y Útiles Escolares. ▪ Custodiar el Libro de Vida de los alumnos de la Etapa. ▪ Cumplir las funciones y atribuciones de otro Coordinador de Etapa cercana en ausencia temporal de éste
Roles
▪ Líder. ▪ Planificador o estratega. ▪ Gestor o gerente. ▪ Asignador de recursos. ▪ Supervisor. ▪ Negociador. ▪ Enlace. ▪ Emprendedor, promotor e impulsor de cambios. ▪ Comunicador gerencial (Monitor, difusor y vocero). ▪ Orientador.
Ambiente físico
Oficina amplia, bien ventilada, con mobiliario en buen estado y condiciones apropiadas para

el desempeño de sus funciones. La naturaleza de su cargo demanda el uso frecuente de herramientas de informática y de comunicación

DOCENTE (DOC)

Descripción del cargo	
Denominación: Docente	**Línea de mando:** Reporta al Responsable del Departamento Docente correspondiente, al Coordinador del Departamento de Planificación y Evaluación y a los Coordinadores de Etapa
Descripción	
Profesional responsable de diseñar, planificar, ejecutar y evaluar las actividades académico-formativas para que los alumnos logren los objetivos educativos propuestos por el Ministerio de Educación y Deportes y los contemplados en el Proyecto Educativo de la Institución y además realizar indagaciones sobre los nuevos conocimientos en las cátedras que imparte	
Requisitos de ingreso al cargo	
▪ Ser postulado por el Coordinador de Etapa respectiva, aprobado por el Subdirector Académico y el Director y contratado por el Subdirector Administrativo. ▪ Los contemplados en la Ley Orgánica de Educación y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. ▪ Licenciado en Educación con mención en el área a impartir. ▪ Estar identificado con la Filosofía Educativa Agustiniana. ▪ Disponibilidad a tiempo completo o parcial negociable para el desempeño de sus funciones. ▪ Experiencia deseable en el ejercicio de la docencia	
Competencias	**Conocimientos**
▪ Capacidad de análisis. ▪ Pensamiento crítico. ▪ En planificación estratégica y operativa. ▪ En planificación y evaluación escolar. ▪ En estrategias de	▪ Dominio de los contenidos curriculares del área a su cargo. ▪ Conocer el marco legal de los principios y normas de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General, la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente, los Decretos relacionados con

aprendizaje. ▪ Orientación a la búsqueda e indagación. Iniciativa y apertura a los cambios y actualización de las nuevas estrategias de aprendizaje y tecnologías de información y comunicación	el Servicio Educativo, las Circulares dictadas por Ministerio del Poder Popular para la Educación. ▪ Técnicas de planificación, organización, dirección, control, ejecución y evaluación de planes y procesos pedagógicos. ▪ Conocer y aplicar dinámicas y estrategias de control y motivación grupal. Manejo de las herramientas tecnológicas que garanticen la gestión eficaz de los procesos educativos a su cargo

Habilidades

- Innovación y proactividad en el campo educativo.
- Orientación al logro.
- Disposición para el trabajo en equipo.
- Negociación y manejo de conflictos.
- Toma de decisiones.
- Capacidad de compromiso institucional.
- Control de stress.
- Comunicación asertiva, escrita y oral.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales.
- Capacidad para liderar.
- Motivar.
- Creatividad.
- Flexibilidad.
- Emprendedor.
- Recibir y dar feedback

Funciones

- Administrar el marco legal pertinente a su área funcional.
- Realizar el diseño, la planificación y programación general de las actividades del área respectiva, para ser entregada en los tiempos indicados, de acuerdo a los lineamientos del Departamento de Planificación y Evaluación.
- Elaborar y actualizar el Proyecto Pedagógico de Aula de acuerdo a los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación y del Departamento de Planificación y Evaluación.
- Programar, organizar, desarrollar y evaluar las actividades de enseñanza-aprendizaje de las cátedras a su cargo, de acuerdo a la normativa del Ministerio de Educación y Deportes y a los lineamientos del Departamento de Planificación y Evaluación.
- Informar y entregar por escrito, durante la primera semana de clase a los alumnos, el Plan de Lapso y el Plan de Evaluación de su Cátedra.
- Cumplir con los calendarios establecidos por el Departamento de Planificación y Evaluación.
- Participar en la programación y realización de las actividades complementarias requeridas por la Institución.
- Aplicar, oportunamente, en conjunto con el Departamento de Planificación y Evaluación y otros Departamentos de apoyo, las estrategias metodológicas a que dé lugar el análisis de resultados de las evaluaciones.
- Velar, en todo momento, por el orden, disciplina, óptimo desarrollo del trabajo escolar y clima de respeto entre los miembros de la Comunidad Educativa, de acuerdo al Reglamento de Convivencia Interna y al Reglamento Disciplinario de la Institución.

- Mantener al día su registro de evaluaciones y entregar en la fecha señalada los resultados de cada lapso, según los lineamientos del Departamento de Planificación y Evaluación.
- Atender a los Padres y Representantes, de acuerdo a los horarios indicados por la Institución, suministrándoles información amplia y objetiva sobre el desempeño de sus representados en la Institución, orientándolos y promoviendo su participación y colaboración.
- Participar en los actos de la Comunidad Educativa y asistir a las reuniones convocadas por la Dirección de la Institución.
- Establecer comunicación permanente con los demás Docentes para lograr la coordinación de la acción educativa de acuerdo a lo planteado en el Proyecto Educativo de la Institución.
- Asistir y participar en las reuniones de Consejo General de Docentes.
- Asistir y participar, cuando sean convocados, en las reuniones de Consejo de Curso, Consejo de Sección y Asambleas de la Sociedad de Padres y Representantes.
- Dirigir, asesorar y supervisar a las Docentes-Auxiliares en el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- Coordinar con las Docentes-Auxiliares la administración de los diferentes recursos didácticos para el proceso de enseñanza-aprendizaje y asegurar el cuidado de los mismos.
- Trabajar en conjunto e interdisciplinariamente con los demás departamentos.
- Informar periódicamente a las Coordinaciones sobre la problemática en el desempeño de su tarea educativa.
- Asistir y participar en las jornadas de actualización, talleres, cursos, seminarios, convivencias, retiros y otros programas de formación permanente, que la Dirección del Colegio estime necesario para mejorar su competencia humana, cristiana y profesional.
- Acompañar, en el Acto de Formación y hasta el aula de clase, a los alumnos bajo su responsabilidad, cuidando el orden y la disciplina.
- Acompañar a los alumnos, bajo su responsabilidad, a los diferentes espacios del Colegio, aunque el proceso pedagógico esté a cargo de otro docente.
- Orientar a los alumnos, independientemente a la Etapa a la que estos pertenezcan, en aspectos relacionados con asistencia, presentación personal y normas de convivencia interna.
- Asegurar el cumplimiento del correcto uso del uniforme escolar y la apariencia personal de los alumnos bajo su responsabilidad, remitiendo a la Coordinación o al Responsable de Disciplina a aquellos que incumplan la norma.
- Registrar en la Carpeta de Control Diario la asistencia de los alumnos, los contenidos desarrollados y las observaciones de interés que hayan sucedido en el desarrollo de la jornada.
- Gestionar los permisos de salida de los alumnos a través de la Coordinación respectiva, previa solicitud del Padre, Representante y/o Responsable Legal.
- Atender a las diferencias individuales de los alumnos al desarrollar su práctica educativa, de tal forma, que todos gocen de oportunidades de crecimiento y aprendizaje partiendo de la diversidad propia y manifiesta en todo grupo de personas.
- Convocar por escrito, y a través de la Coordinación respectiva, a los Padres, Representantes y/o Responsables Legales de un alumno, cuando éste lo amerite.
- Asistir, cuando sea convocado, a las actividades extraescolares programadas por el Ministerio de Educación y Deportes o por la Institución.
- Notificar de inmediato a la Coordinación respectiva cuando se presuma o tenga conocimiento sobre cualquier violación a las disposiciones que contempla la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente.
- Cumplir con las funciones asignadas por la Coordinación respectiva en las horas

administrativas. ▪ Evaluar los textos escolares sugiriendo, cuando lo considere necesario, los cambios oportunos e informando a la Coordinación respectiva.
Roles
▪ Líder. ▪ Planificador o estratega. ▪ Gestor o gerente. ▪ Negociador. ▪ Enlace. ▪ Emprendedor, promotor e impulsor de cambios. ▪ Comunicador gerencial (Monitor, difusor y vocero). ▪ Orientador
Ambiente físico
La naturaleza de su cargo demanda la utilización de diferentes espacios bien ventilados o al aire libre, con mobiliario en buen estado, recursos didácticos y herramientas de informática y de comunicación para el desempeño efectivo de sus funciones

CARGO: COORDINADOR DE PASTORAL Y FORMACIÓN RELIGIOSA (COPFR)

Descripción del cargo	
Denominación: Coordinador de pastoral y formación religiosa.	**Línea de mando:** Reporta a los Coordinadores de Etapa, a los Subdirectores Académico y Administrativo y al Director de la Institución
Descripción	
Colaborador con funciones administrativas de carácter académico-formativo que se encarga de orientar el Proyecto Personal de Vida de los miembros de la Comunidad Educativa, mediante la motivación a la internalización de los valores espirituales y la vivencia de la dimensión religiosa en un ambiente de búsqueda de la Verdad que hace libre y permite la construcción de un mundo más justo y fraterno, de acuerdo a los lineamientos contemplados en el Proyecto Educativo	
Requisitos de ingreso al cargo	
▪ Ser postulado por los Coordinadores de Etapa y los Subdirectores y aprobado por el Director. ▪ Licenciado en Educación, con estudios en Filosofía y Teología. ▪ Profesar la Religión Católica y estar identificado con la Filosofía Educativa Agustiniana. ▪ Disponibilidad a tiempo completo para el desempeño de sus funciones. ▪ Ser venezolano por nacimiento o naturalización. ▪ Experiencia mínima de tres (3) años en el ejercicio de la docencia y un (1) año en el Departamento de Pastoral y Formación religiosa de la Institución	
Competencias	**Conocimientos**
▪ Capacidad de análisis. ▪ Pensamiento crítico. ▪ Pensamiento global o sistémico.	▪ Conocer el marco legal de los principios y normas de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General, la Ley Orgánica para la Protección

▪ En planificación y evaluación escolar. ▪ En estrategias de aprendizaje. ▪ Orientación a la búsqueda e indagación. ▪ Control de stress. ▪ Iniciativa y apertura a los cambios y actualización de las nuevas estrategias de aprendizaje y tecnologías de información y comunicación	del Niño y del Adolescente, los Decretos relacionados con el Servicio Educativo, las Circulares dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. ▪ Planificación, organización, dirección, control, ejecución y evaluación de planes y procesos pedagógicos. ▪ Conocimientos psicológicos, antropológicos, filosóficos, sociológicos y teológicos. ▪ Conocer y aplicar dinámicas y estrategias de control y motivación individual y grupal. ▪ Manejo de las herramientas tecnológicas que garanticen la gestión eficaz de los procesos educativos a su cargo
Habilidades	
▪ Innovación y proactividad en el campo educativo. ▪ Orientación al logro. ▪ Disposición para el trabajo en equipo. ▪ Negociación y manejo de conflictos. ▪ Toma de decisiones. ▪ Capacidad de compromiso institucional. ▪ Control de stress. ▪ Comunicación asertiva, escrita y oral. ▪ Capacidad para establecer relaciones interpersonales. ▪ Capacidad para liderar. ▪ Motivar. ▪ Creatividad. ▪ Flexibilidad. ▪ Emprendedor. ▪ Recibir y dar feedback.	
Funciones	
▪ Administrar el marco legal pertinente a su área funcional. ▪ Planificar, coordinar y evaluar el Plan Anual de actividades del Departamento y presentarlo a las Coordinaciones y Subdirectores al inicio y al finalizar cada año escolar. ▪ Supervisar la gestión del personal del Departamento. ▪ Trabajar en conjunto e interdisciplinariamente con los demás Departamentos. ▪ Diseñar, promover e implementar estrategias para fomentar la integración, identificación y el compromiso organizacional en los Docentes, Personal Administrativo y Alumnos. ▪ Colaborar y participar en el trabajo del Departamento de Bienestar y Desarrollo en las actividades programas por la Escuela de Padres. ▪ Participar en el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos a desempeñarse en el Departamento. ▪ Participar en el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al Departamento. ▪ Gestionar el proceso de adiestramiento y desarrollo del personal del Departamento. ▪ Canalizar la comunicación e información entre los distintos actores de la Comunidad Educativa del Departamento. ▪ Diseñar, desarrollar y evaluar acciones de prevención, asesoría y orientación que faciliten el proceso de formación integral del alumnado en sus diferentes áreas: académico,	

personal, socio-emocional, religioso y familiar.

- Promover y desarrollar estrategias que favorezcan el aprendizaje significativo en el alumnado.
- Unificar criterios y metodologías con respecto a las clases de Formación Religiosa, dinamizando y actualizando el empleo de recursos didácticos en las mismas.
- Planificar, coordinar y celebrar los tiempos fuertes del Calendario Litúrgico y las fiestas y solemnidades agustinianas.
- Definir y promover el uso de canales de comunicación adecuados a fin de mejorar los procesos de interacción entre los miembros de la Comunidad Educativa.
- Planificar y coordinar, conjuntamente con las Coordinaciones de Etapa los Calendarios de los Sacramentos de la Reconciliación y la Eucaristía; Primera Comunión y Confirmación.
- Planificar y coordinar, conjuntamente con las Coordinaciones de Etapa las fechas de Convivencias o Retiros Espirituales de Docentes y Alumnos.
- Potenciar el funcionamiento de Grupos Juveniles Agustinianos.
- Participar en la revisión y actualización del Proyecto Educativo, el Manual de Cargos, el Reglamento de Convivencia Interna y el Reglamento Disciplinario de la Institución y asegurar su cabal cumplimiento.
- Asistir y participar en las reuniones de Consejo General de Docentes, Consejos de Curso y Consejos de Sección.

Roles

- Líder.
- Icono institucional.
- Planificador o estratega.
- Gestor o gerente.
- Negociador.
- Enlace.
- Emprendedor, promotor e impulsor de cambios.
- Comunicador gerencial (Monitor, difusor y vocero).
- Orientador

Ambiente físico

Oficina amplia, bien ventilada, con mobiliario en buen estado y condiciones apropiadas para el desempeño de sus funciones. La naturaleza de su cargo demanda el uso frecuente de herramientas de informática y de comunicación

COORDINADOR DE BIENESTAR Y DESARROLLO (COBYD)

<table>
<tr><th colspan="2">Descripción del cargo</th></tr>
<tr><td>Denominación: Coordinador de bienestar y desarrollo</td><td>Línea de mando: Reporta a los Coordinadores de Eta</td></tr>
<tr><th colspan="2">Descripción</th></tr>
<tr><td colspan="2">Colaborador con funciones administrativas de carácter académico-formativo que se encarga de promover el bienestar socio-emocional de los miembros de la Comunidad Educativa, mediante el diagnóstico, evaluación y oportuna intervención de los mismos, a través de una investigación continua y sistemática para generar las condiciones psico-educativas básicas necesarias que estimulen el rendimiento escolar y la realización personal y familiar, de acuerdo a los lineamientos contemplados en el Proyecto Educativo y la legislación educativa vigente</td></tr>
<tr><th colspan="2">Requisitos de ingreso al cargo</th></tr>
<tr><td colspan="2">▪ Ser postulado por los Coordinadores de Etapa y los Subdirectores y aprobado por el Director.
▪ Licenciado en Psicología, Orientación o Psicopedagogía, preferiblemente con Especialización, Maestría y/o cursos de formación continúa en Psicología Escolar.
▪ Estar identificado con la Filosofía Educativa Agustiniana.
▪ Disponibilidad a tiempo completo para el desempeño de sus funciones.
▪ Ser venezolano por nacimiento o naturalización.
▪ Experiencia mínima de un (1) año en el Departamento de Bienestar y Desarrollo de la Institución</td></tr>
<tr><th>Competencias</th><th>Conocimientos</th></tr>
<tr><td>▪ Capacidad de análisis.
▪ Pensamiento crítico.
▪ En planificación y evaluación escolar.
▪ En estrategias de</td><td>▪ Conocer el marco legal de los principios y normas de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General, la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente, los Decretos relacionados con el Servicio</td></tr>
</table>

aprendizaje. ▪ Orientación a la búsqueda e indagación. ▪ Control de stress. ▪ Iniciativa y apertura a los cambios y actualización de las nuevas estrategias de aprendizaje y tecnologías de información y comunicación	Educativo, las Circulares dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. ▪ Planificación, organización, dirección, control, ejecución y evaluación de planes y procesos pedagógicos. ▪ Conocimientos en las áreas de Psicología Escolar, Orientación o Psicopedagogía. ▪ Conocer y aplicar dinámicas y estrategias de control y motivación individual y grupal. ▪ Manejo de las herramientas tecnológicas que garanticen la gestión eficaz de los procesos educativos a su cargo.
Habilidades	
▪ Innovación y proactividad en el campo educativo. ▪ Orientación al logro. ▪ Disposición para el trabajo en equipo. ▪ Negociación y manejo de conflictos. ▪ Toma de decisiones. ▪ Capacidad de compromiso institucional. ▪ Control de stress. ▪ Comunicación asertiva, escrita y oral. ▪ Capacidad para establecer relaciones interpersonales. ▪ Capacidad para liderar. ▪ Motivar. ▪ Creatividad. ▪ Flexibilidad. ▪ Emprendedor. ▪ Recibir y dar feedback	
Funciones	
▪ Administrar el marco legal pertinente a su área funcional. ▪ Planificar, coordinar y evaluar el Plan Anual de actividades del Departamento y presentarlo a las Coordinaciones y Subdirectores al inicio y al finalizar cada año escolar. ▪ Supervisar la gestión del personal del Departamento. ▪ Trabajar en conjunto e interdisciplinariamente con los demás Departamentos. ▪ Participar en el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos a desempeñarse en el Departamento. ▪ Participar en el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al Departamento. ▪ Gestionar el proceso de adiestramiento y desarrollo del personal del Departamento. ▪ Canalizar la comunicación e información entre los distintos actores de la Comunidad Educativa del Departamento. ▪ Diseñar, desarrollar y evaluar acciones de prevención, asesoría y orientación que faciliten el proceso de formación integral del alumnado en sus diferentes áreas: académico, personal, socio-emocional y familiar. ▪ Promover y desarrollar estrategias que favorezcan el aprendizaje significativo en el alumnado. ▪ Definir y promover el uso de canales de comunicación adecuados a fin de mejorar los procesos de interacción entre los miembros de la Comunidad Educativa. ▪ Coordinar, conjuntamente con las Coordinaciones de Etapa el proceso de selección de alumnos.	

▪ Coordinar, conjuntamente con las Coordinaciones de Etapa el proceso de reclutamiento y selección del personal docente y administrativo. ▪ Asesorar a los Docentes Guía en la elaboración y ejecución de diagnósticos y seguimiento de problemas individuales o grupales. ▪ Coordinar, en conjunto con el Subdirector Administrativo, el proceso de elaboración y edición de la Revista de la Escuela de Padres ▪ Mantener comunicación permanente con el personal docente a fin de estimular a los alumnos a optimizar su rendimiento académico y sus relaciones interpersonales, buscando alternativas de solución a los casos de bajo rendimiento y conducta inadecuada. ▪ Participar en la revisión y actualización del Proyecto Educativo, el Manual de Cargos, el Reglamento de Convivencia Interna y el Reglamento Disciplinario de la Institución y asegurar su cabal cumplimiento. ▪ Asistir y participar en las reuniones de Consejo General de Docentes, Consejos de Curso y Consejos de Sección. ▪ Asistir y participar, cuando sean convocados, en las reuniones de Consejo Técnico Docente. ▪ Convocar, coordinar y presidir las reuniones del Departamento. ▪ Informar periódicamente a las Coordinaciones sobre la problemática de su Departamento. ▪ Elaborar informes de gestión periódicamente y remitirlos a su supervisor inmediato. ▪ Las demás funciones, inherentes a su cargo, que le sean asignadas por los Coordinadores, Subdirectores o Director
Roles
▪ Líder. ▪ Planificador o estratega. ▪ Gestor o gerente. ▪ Negociador. ▪ Enlace. ▪ Emprendedor, promotor e impulsor de cambios. ▪ Comunicador gerencial (Monitor, difusor y vocero). ▪ Orientador
Ambiente físico
Oficina amplia, bien ventilada, con mobiliario en buen estado y condiciones apropiadas para el desempeño de sus funciones. La naturaleza de su cargo demanda el uso frecuente de herramientas de informática y de comunicación

PSICÓLOGO, ORIENTADOR Y PSICOPEDAGOGO (PSIOR)

Descripción del cargo	
Denominación: psicólogo, orientador y psicopedagogo	**Línea de mando:** Reporta al Coordinador del Departamento de Bienestar y Desarrollo y al Coordinador de la Etapa correspondiente
Descripción	
Profesional responsable de evaluar, orientar, asesorar y desarrollar actividades académico-formativas individuales y grupales para que los alumnos bajo su responsabilidad logren el crecimiento integral. Realiza acciones coordinadas de evaluación, diagnóstico y oportuna intervención en el alumnado y su entorno familiar y escolar, de manera de facilitar el desarrollo de sus potencialidades personales, sociales y académicas, generando las condiciones psico-educativas básicas necesarias que estimulen el rendimiento escolar y la realización personal y familiar y así lograr los objetivos educativos propuestos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación y los contemplados en el Proyecto Educativo de la Institución	
Requisitos de ingreso al cargo	
▪ Ser postulado por los Coordinadores de Etapa y el Coordinador del Departamento de Bienestar y Desarrollo, aprobado por el Subdirector Académico y contratado por el Subdirector Administrativo. ▪ Licenciado en Psicología Escolar, Orientación o Psicopedagogía. ▪ Estar identificado con la Filosofía Educativa Agustiniana. ▪ Disponibilidad a tiempo completo para el desempeño de sus funciones. ▪ Ser venezolano por nacimiento o naturalización. ▪ Experiencia deseable en el campo de la Psicología Escolar, Orientación o Psicopedagogía.	

Competencias	Conocimientos
▪ Capacidad de análisis. ▪ Pensamiento crítico. ▪ Pensamiento sistémico. ▪ En planificación y evaluación escolar. ▪ En estrategias de aprendizaje. ▪ Orientación a la búsqueda e indagación. ▪ Control de stress. ▪ Iniciativa y apertura a los cambios y actualización de las nuevas estrategias de aprendizaje y tecnologías de información y comunicación	▪ Conocer el marco legal de los principios y normas de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General, la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente, los Decretos relacionados con el Servicio Educativo, las Circulares dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. ▪ Planificación, organización, dirección, control, ejecución y evaluación de planes y procesos pedagógicos. ▪ Conocer y aplicar dinámicas y estrategias de control y motivación individual y grupal. ▪ Conocimientos en las áreas de Psicología Escolar, Orientación o Psicopedagogía. ▪ Manejo de las herramientas tecnológicas que garanticen la gestión eficaz de los procesos educativos a su cargo
Habilidades	
▪ Innovación y proactividad en el campo educativo. ▪ Orientación al logro. ▪ Disposición para el trabajo en equipo. ▪ Negociación y manejo de conflictos. ▪ Toma de decisiones. ▪ Capacidad de compromiso institucional. ▪ Control de stress. ▪ Comunicación asertiva, escrita y oral. ▪ Capacidad para establecer relaciones interpersonales. ▪ Capacidad para liderar. ▪ Motivar. ▪ Creatividad. ▪ Flexibilidad. ▪ Emprendedor. ▪ Recibir y dar feedback	
Funciones	
▪ Administrar el marco legal pertinente a su área funcional. ▪ Planificar, coordinar y evaluar el Plan Anual de actividades a su cargo y presentarlo a la Coordinación de Etapa correspondiente y al Coordinador de Bienestar y Desarrollo al inicio y al finalizar cada año escolar. ▪ Diseñar, desarrollar y evaluar programas de prevención, asesoría y orientación que faciliten el proceso de educación integral del Alumno en sus diferentes áreas: personal, social, emocional, familiar y académica. ▪ Promover y desarrollar estrategias que favorezcan los aprendizajes de los Alumnos en forma significativa.	

▪ Fomentar los procesos de interacción e integración entre los diversos órganos de la Comunidad Educativa. ▪ Asesorar a la Institución en la generación, implementación y adaptación de las innovaciones educativas. ▪ Orientar al Personal Docente a fin de mejorar tanto su vida personal, como su desempeño profesional. ▪ Coordinar las actividades relacionadas con la Prueba de Aptitud Académica y los procesos de admisión de los Alumnos del IIº Año de Educación Media Diversificada en la Universidad. ▪ Mantener contacto permanente con los Docentes de su Etapa a fin de estimular a los Alumnos a optimizar su rendimiento académico y sus relaciones interpersonales, tratando de lograr alternativas de solución a los casos de bajo rendimiento y conducta inadecuada. ▪ Cooperar estrechamente con la Coordinación de Bienestar y Desarrollo y remitir a dicho Departamento el informe de actividades cumplidas cada Lapso y al finalizar el año escolar. ▪ Trabajar en conjunto e interdisciplinariamente con todos los Departamentos de la Institución. ▪ Diseñar, desarrollar y evaluar acciones de prevención, asesoría y orientación que faciliten el proceso de formación integral del alumnado en sus diferentes áreas: académico, personal, socio-emocional y familiar. ▪ Promover y desarrollar estrategias que favorezcan el aprendizaje significativo en el alumnado. ▪ Definir y promover el uso de canales de comunicación adecuados a fin de mejorar los procesos de interacción entre los miembros de la Comunidad Educativa. ▪ Coordinar, conjuntamente con la Coordinación de Etapa correspondiente el proceso de selección de alumnos. ▪ Participar, conjuntamente con la Coordinación de Etapa correspondiente y la Coordinación de Bienestar y Desarrollo, en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente de la Etapa en la cual se desempeña. ▪ Asesorar a los Docentes Guía en la elaboración y ejecución de diagnósticos y seguimiento de problemas individuales o grupales. ▪ Mantener comunicación permanente con el personal docente a fin de estimular a los alumnos a optimizar su rendimiento académico y sus relaciones interpersonales, buscando alternativas de solución a los casos de bajo rendimiento y conducta inadecuada. ▪ Asistir y participar en las reuniones de Consejo General de Docentes, Consejos de Curso y Consejos de Sección. ▪ Informar periódicamente a la Coordinación respectiva sobre la problemática en el desempeño de su tarea educativa. ▪ Elaborar informes de gestión periódicamente y remitirlos a su supervisor inmediato. ▪ Las demás funciones, inherentes a su cargo, que le sean asignadas por el Coordinador de Etapa o el Coordinador del Departamento de Bienestar y Desarrollo.
Roles
▪ Líder. ▪ Planificador o estratega. ▪ Gestor o gerente. ▪ Negociador. ▪ Enlace. ▪ Emprendedor, promotor e impulsor de cambios. ▪ Comunicador gerencial (Monitor, difusor y vocero).

▪ Orientador.
Ambiente físico
Oficina amplia, bien ventilada, con mobiliario en buen estado y condiciones apropiadas para el desempeño de sus funciones. La naturaleza de su cargo demanda el uso frecuente de herramientas de informática y de comunicación

COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN (COPYE)

Descripción del cargo	
Denominación: coordinador de planificación y evaluación	**Línea de mando:** Reporta a los Coordinadores de Etapa y a los Subdirectores Académico y Administrativo
Descripción	
Colaborador con funciones administrativo-pedagógicas que define y planifica la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje (Plan Curricular), en cuanto a contenidos y evaluación en las etapas de Preescolar, Educación Básica y Media Diversificada, de acuerdo a los lineamientos contemplados en el Proyecto Educativo de la Institución y los estatutos de la legislación educativa del país, a través de la eficiente utilización de los recursos tanto internos como externos, y con la finalidad de participar en la formación integral del alumnado	
Requisitos de ingreso al cargo	
▪ Ser postulado por los Coordinadores de Etapa y los Subdirectores y aprobado por el Director. ▪ Licenciado en Educación con Especialización, Maestría y/o cursos de formación continua en Planificación y Evaluación Escolar. ▪ Estar identificado con la Filosofía Educativa Agustiniana. ▪ Disponibilidad a tiempo completo para el desempeño de sus funciones. ▪ Ser venezolano por nacimiento o naturalización. ▪ Experiencia mínima de cinco (5) años en la docencia y un (1) año o más de docencia en la etapa correspondiente dentro de la Institución	
Competencias	**Conocimientos**
▪ Capacidad de análisis. ▪ Pensamiento crítico. ▪ En planificación y	▪ Conocer el marco legal de los principios y normas de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y su

evaluación escolar. ▪ En estrategias de aprendizaje. ▪ Orientación a la búsqueda e indagación. ▪ Control de stress. ▪ Iniciativa y apertura a los cambios y actualización de las nuevas estrategias de aprendizaje y tecnologías de información y comunicación.	Reglamento General, la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente, los Decretos relacionados con el Servicio Educativo, las Circulares dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. ▪ Diseño curricular. ▪ Planificación, organización, dirección, control, ejecución y evaluación de planes y procesos pedagógicos. ▪ Conocimientos en planificación y evaluación escolar. ▪ Manejo de las herramientas tecnológicas que garanticen la gestión eficaz de los procesos educativos a su cargo.
Habilidades	
▪ Innovación y proactividad en el campo educativo. ▪ Orientación al logro. ▪ Disposición para el trabajo en equipo. ▪ Negociación y manejo de conflictos. ▪ Toma de decisiones. ▪ Capacidad de compromiso institucional. ▪ Control de stress. ▪ Comunicación asertiva, escrita y oral. ▪ Capacidad para establecer relaciones interpersonales. ▪ Capacidad para liderar. ▪ Motivar. ▪ Creatividad. ▪ Flexibilidad. ▪ Emprendedor.	
Funciones	
▪ Administrar el marco legal pertinente a su área funcional. ▪ Definir, coordinar y evaluar el Plan Anual del Departamento y presentarlo a las Coordinaciones y Subdirectores al inicio y al finalizar cada año escolar. ▪ Programar las actividades académicas regulares de la Etapa para cada año escolar, que incluye la elaboración del horario general de clases y el calendario de evaluaciones. ▪ Coordinar y apoyar la programación de las actividades extracurriculares de la Etapa para cada año escolar. ▪ Definir, con el equipo docente, los indicadores de evaluación a ser abordados en cada lapso en los Alumnos en base a las competencias mínimas de promoción de cada nivel para luego ser discutidos con la coordinadora de cada nivel. ▪ Actualizar, supervisar y asegurar el uso correcto del sistema de calificaciones empleado para generar las boletas. ▪ Establecer los lineamientos en cuanto a estructura de la elaboración de los proyectos de lapso, y revisar estos para efectuar las observaciones pertinentes, luego de ser entregados por los docentes. ▪ Revisar las boletas luego de su elaboración, para aprobar su entrega. ▪ Elaborar y publicar los calendarios de evaluaciones finales de lapso, materia pendiente y revisión.	

▪ Publicar, por lapso, la estadística de los resultados académicos. ▪ Informar y orientar al personal docente de la etapa sobre técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje y sobre normativas mediante la atención de investigaciones recientes, nuevas estrategias, funcionamiento de otras instituciones, publicaciones de decretos, así como nueva bibliografía al respecto. ▪ Guiar u orientar al personal docente en la selección de los libros y materiales didácticos necesarios para el aprendizaje del alumno. ▪ Establecer relaciones pertinentes con las editoriales a fin de obtener información actualizada sobre las nuevas ediciones de textos escolares. ▪ Revisar todo el material a ser reproducido, antes de ser entregado al alumnado, con el fin de garantizar su validez. ▪ Trabajar en conjunto e interdisciplinariamente con los demás departamentos. ▪ Supervisar y evaluar al personal docente en cuanto al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. ▪ Canalizar la comunicación e información entre los distintos actores de la Comunidad Educativa del Departamento. ▪ Mantener informado al personal docente de todo lo concerniente a la gestión del Departamento. ▪ Participar en la revisión y actualización del Proyecto Educativo, el Manual de Cargos, el Reglamento de Convivencia Interna y el Reglamento Disciplinario de la Institución y asegurar su cabal cumplimiento. ▪ Asistir y participar, cuando sean convocados, en las reuniones de Consejo Técnico Docente. ▪ Convocar, coordinar y presidir las reuniones del Departamento.
Roles
▪ Líder. ▪ Planificador o estratega. ▪ Gestor o gerente. ▪ Negociador. ▪ Enlace. ▪ Emprendedor, promotor e impulsor de cambios. ▪ Comunicador gerencial (Monitor, difusor y vocero). ▪ Orientador.
Ambiente físico
Oficina amplia, bien ventilada, con mobiliario en buen estado y condiciones apropiadas para el desempeño de sus funciones. La naturaleza de su cargo demanda el uso frecuente de herramientas de informática y de comunicación

SECRETARIA ADMINISTRATIVA (SEADM)

<table>
<tr><th colspan="2">Descripción del cargo</th></tr>
<tr><td>Denominación: secretaria administrativa</td><td>Línea de mando: Reporta al Subd Administrativo</td></tr>
<tr><th colspan="2">Descripción</th></tr>
<tr><td colspan="2">Personal Administrativo que colabora directamente con el Subdirector Administrativo en todo lo concerniente al registro y control de aspectos de carácter administrativo y financiero.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Requisitos de ingreso al cargo</th></tr>
<tr><td colspan="2">▪ Ser postulada y contratada el Subdirector Administrativo.
▪ Profesional con estudios relacionados con el área de secretariado administrativo.
▪ Estar identificado con la Filosofía Educativa Agustiniana.
▪ Disponibilidad a tiempo completo para el desempeño de sus funciones.
▪ Experiencia deseable en cargos similares.</td></tr>
<tr><th>Competencias</th><th>Conocimientos</th></tr>
<tr><td>▪ Capacidad de análisis.
▪ Orientación a la búsqueda e indagación de conocimiento.
▪ Control de stress.
▪ Iniciativa y apertura a los cambios y actualización de las nuevas estrategias tecnologías de información y comunicación</td><td>▪ Conocimientos en la gestión, control, organización y registro de los ingresos y egresos financieros de la Institución.
▪ Conocimientos de contabilidad financiera.
▪ Manejo de las herramientas de informática que garanticen la gestión eficaz de los procesos académico-administrativos a su cargo</td></tr>
<tr><th colspan="2">Habilidades</th></tr>
<tr><td colspan="2">▪ Innovación y proactividad en el campo administrativo.</td></tr>
</table>

▪ Orientación al logro. ▪ Disposición para el trabajo en equipo. ▪ Negociación y manejo de conflictos. ▪ Toma de decisiones. ▪ Capacidad de compromiso institucional. ▪ Control de stress. ▪ Comunicación asertiva, escrita y oral.
Funciones
▪ Administrar el marco legal pertinente a su área funcional. ▪ Elaborar y mantener actualizado el archivo pagos de los alumnos. ▪ Recibir por caja los montos de inscripción y mensualidades provenientes de los Padres, Representantes y Responsables Legales. ▪ Realizar el trabajo de Caja, presentando diariamente el arqueo correspondiente al Subdirector Administrativo. ▪ Gestionar, a la brevedad posible, los asuntos relacionados con cheques devueltos y retrasos en los pagos. ▪ Archivar los documentos oficiales y de carácter administrativo emanados de la Subdirección Administrativa. ▪ Organizar y ejecutar, conjuntamente con el Subdirector Administrativo el proceso de inscripción de los alumnos. ▪ Responder por el uso adecuado, seguridad y mantenimiento de los equipos y materiales bajo su responsabilidad. ▪ Mantener actualizado el inventario de formatos de su uso y solicitar ante la Subdirección Administrativa la compra de los mismos en caso de ser necesarios. ▪ Asistir y participar en las jornadas de actualización, talleres, cursos, seminarios, convivencias, retiros y otros programas de formación permanente, que el Director del Colegio estime necesario para mejorar su competencia humana, cristiana y profesional. ▪ Orientar a los alumnos, independientemente a la Etapa a la que estos pertenezcan, en aspectos relacionados con asistencia, presentación personal y normas de convivencia interna. ▪ Tramitar, a través de los canales regulares, cualquier situación que afecte su estatus personal y/o profesional. ▪ Participar con antelación al Subdirector Administrativo, cuando no pueda asistir a sus obligaciones laborales, para que ésta, gestione la forma de suplir su ausencia. ▪ Participar en los actos de la Comunidad Educativa y asistir a las reu convocadas por el Director de la Institución. ▪ Cooperar con las funciones y atribuciones de la Recepción o de la Secretaría Docente cuando estas lo requieran o en ausencia temporal de las mismas.
Roles
▪ Planificador. ▪ Gestor. ▪ Negociador. ▪ Enlace. ▪ Comunicador gerencial (Monitor, difusor y vocero)
Ambiente físico
Oficina amplia, bien ventilada, con mobiliario en buen estado y condiciones apropiadas para el desempeño de sus funciones. La naturaleza de su cargo demanda el uso frecuente de herramientas de informática y de comunicación

OPERADOR DE MANTENIMIENTO (OPMAN)

<table>
<tr><th colspan="2">Descripción del cargo</th></tr>
<tr><td>Denominación: Operador de mantenimiento</td><td>Línea de mando: Reporta al Subdirector Administrativo</td></tr>
<tr><th colspan="2">Descripción</th></tr>
<tr><td colspan="2">Trabajador responsable del cuidado y mantenimiento de la infraestructura, instalaciones y espacios de la Institución, de tal forma que su tarea favorezca el clima acogedor y amigable que necesitan los miembros de la Comunidad Educativa para alcanzar los objetivos educativos contemplados en el Proyecto Educativo.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Requisitos de ingreso al cargo</th></tr>
<tr><td colspan="2">▪ Ser postulado y contratado el Subdirector Administrativo.
▪ Estar identificado con la Filosofía Educativa Agustiniana.
▪ Disponibilidad a tiempo completo para el desempeño de sus funciones.
▪ Experiencia deseable en cargos similares.</td></tr>
<tr><th>Competencias</th><th>Conocimientos</th></tr>
<tr><td>▪ Control de stress.
▪ Capacidad para establecer relaciones interpersonales</td><td>▪ Conocimientos en el área de mantenimiento de infraestructura e instalaciones: jardinería, electricidad, herrería, plomería, carpintería y cerrajería.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Habilidades</th></tr>
<tr><td colspan="2">▪ Orientación al logro.
▪ Disposición para el trabajo en equipo.
▪ Negociación y manejo de conflictos.
▪ Toma de decisiones.
▪ Capacidad de compromiso institucional.</td></tr>
</table>

▪ Control de stress. ▪ Comunicación asertiva y oral. ▪ Capacidad para establecer relaciones interpersonales. ▪ Creatividad. ▪ Flexibilidad.
Funciones
▪ Asegurar el cuidado y mantenimiento de la infraestructura, mobiliario, equipos y recursos propiedad del Colegio, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Subdirector Administrativo. ▪ Comunicar al Subdirector Administrativo sobre la necesidad de adquirir materiales o repuestos para el óptimo funcionamiento de las instalaciones. ▪ Comunicar al Subdirector Administrativo con carácter de urgencia sobre el deterioro de algún equipo que impida el funcionamiento normal del Colegio: bombas de agua, instalaciones eléctricas, baños, tomacorrientes, tuberías, aires acondicionados, bebederos e instalaciones sanitarias. ▪ Mantener los depósitos de recursos y materiales ordenados. ▪ Asegurar el buen cuidado y uso del sistema de sonido. ▪ Instalar los recursos solicitados por los Coordinadores para la celebración de los actos cívicos, religiosos, culturales y deportivos. ▪ Mantener los jardines y las áreas verdes en condiciones adecuadas. ▪ Mantener el inventario de llaves de las diferentes puertas y candados de la Institución. ▪ Tramitar, a través de los canales regulares, cualquier situación que afecte su estatus personal y/o profesional. ▪ Participar con antelación al Subdirector Administrativo, cuando no pueda asistir a sus obligaciones laborales, para que ésta, gestione la forma de suplir su ausencia.
Roles
▪ Enlace
Ambiente físico
La naturaleza de su cargo demanda la utilización de diferentes espacios y recursos en condiciones apropiadas para el mantenimiento y cuidado de la infraestructura e instalaciones de la Institución