



**Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CARGOS PARA UN CENTRO DE  
FORMACIÓN INTEGRAL**

Tutor: González, Gustavo

Integrantes:

Hernández Mariam C.I 21.072.900

Martorella Loly C.I 19.313.826

Quintana Shayra C.I 19.504.509

**Caracas, julio de 2015**



**Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación**



## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CARGOS PARA UN CENTRO DE FORMACIÓN INTEGRAL**

Trabajo de Tesis de Grado Presentado como registro parcial para optar por el título de  
Licenciatura en Educación Mención Desarrollo de los Recursos Humanos

**Caracas, julio de 2015**



## VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1574 de fecha 15-07-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por **MARIAM HERNÁNDEZ, C.I. 21.072.900; LOLY MARTORELLA, C.I. 19.313.826; SHAYRA QUINTANA, C.I. 19.504.509**, bajo el Título: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CARGOS PARA UN CENTRO DE FORMACION INTEGRAL**, para optar el Título de **LICENCIADO EN EDUCACIÓN**, mención **DRRHH**, dejan constancia de lo siguiente:

- Hoy 29.07.2015 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
- Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO

APROBADO  otorgándole la mención:

SUFICIENTE  DISTINGUIDO  SOBRESALIENTE

- Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: Se considera un aporte significativo a la institución objeto de estudio, así también a la Escuela de Educación. Se evidenció rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición y claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, además de la adecuación del sustento teórico. Por el producto logrado, se recomienda su publicación.

Keyla Contreras  
 Profa. Keyla Contreras

Laura Hernández  
 Profa. Laura Hernández

Gustavo González  
 Tutor Gustavo González



## APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, profesor Gustavo González, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado Manual de Procedimientos y Cargos para un Centro de Formación Integral, Realizado por las ciudadanas Hernández Mariam C.I 17.072.900, Martorella Loly C.I 19.313.826 y Quintana Shayra C.I 19.504.509, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la ejecución del mismo.

En Caracas, a los 28 días del mes de Septiembre del año 2015.



**Gustavo González**

C.I 13846147

Universidad Central de Venezuela

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Educación

Modalidad Presencial. Mención Desarrollo de los Recursos Humanos

### Resumen

Formular un manual de procedimientos y cargos con el fin de que se optimicen los procesos académicos-administrativos ejecutados por el personal que presta servicio en el Centro de Formación Integral de (AVEPANE).

Autoras:

Martorella Loly CI N° 19.313.826

Hernández Mariam CI N° 21.072.900

Quintana Shayra CI N° 19.504.509

Tutor: González Gustavo

El mundo organizacional en la actualidad demanda apertura al cambio, pues se hace necesario estar a la vanguardia con lo que ocurre en un mercado globalizado para visualizar nuevas alternativas que coadyuven a mejorar los procesos internos y externos a ella. La Gestión del Talento Humano, no escapa de ello, por tanto se hace necesario que las organizaciones estandaricen sus procesos y procedimientos a través de los diversos mecanismos dispuestos para ello, entre los cuales se encuentra “el manual descriptivos de cargos y procedimientos”. Por tal razón el objetivo de la presente investigación fue formular un manual de procedimientos y cargos con el fin de que se optimicen los procesos académicos-administrativos ejecutados por el personal que presta servicio en el Centro de Formación Integral de (AVEPANE). Esta investigación fue de campo, descriptiva y bajo un diseño cualitativo, lo que permitió la participación del personal del centro (CFI), en total, nueve (09) personas quienes fueron entrevistadas por las investigadoras y además participaron en un grupo focal. Como resultado de la interacción dada, se logró estandarizar los procesos académico-administrativos del centro a través del manual descriptivo de cargos y procedimientos.

Descriptor: Manual, cargos, procedimientos, organización.

Central University of Venezuela

Faculty of Humanities and Education

School of Education

Modality. Mention of Human Resources Development

#### Abstract

Develop a manual of procedures and fees so that academic and administrative processes executed by the personnel serving at the Center for Integral Formation (AVEPANE) are optimized.

Authors:

Martorella Loly CI N° 19.313.826

Hernández Mariam CI N° 21.072.900

Quintana Shayra CI N° 19.504.509

Tutor: Gustavo González

The organizational world today demands openness to change, since it is necessary to stay ahead with what happens in a global market to display new alternatives to help improve internal and external processes to it. Human Resource Management, does not escape this, therefore it is necessary that organizations standardize their processes and procedures through various mechanisms ready for this, among which is "the descriptive manual positions and procedures". For this reason the aim of this research was to develop a manual of procedures and fees so that academic and administrative processes executed by the personnel serving at the Center for Integral Formation (AVEPANE) are optimized. This research was field under a descriptive and qualitative design, which allowed the participation of staff of the center (IFC), a total of nine (09) people who were interviewed by the researchers and also participated in a focus group. As a result of the interaction given, it was possible to standardize academic and administrative processes through center descriptive charges and procedures manual.

Descriptors: Manual, offices, procedures, organization.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a la Virgen del Valle por guiarme en cada paso del camino y traerme hasta donde me encuentro hoy día. Gracias por darme el valor necesario para afrontar con éxito cada reto presentado.

Agradezco a toda mi familia por haberme apoyado durante esta etapa de mi vida, en especial a mi abuela y mis tres hermanos: Tomas, Alexander y Mayrin. A ustedes, hermanos, les doy la gracias por tanto cariño y aportes desde su saberes, son mi orgullo y mi ejemplo a seguir todos los días de mi vida.

Como dejar de agradecer a mis dos grandes amigas, a ese par de hermanas que me regalo la vida, a mis compañeras de carrera, de tesis y ahora mis colegas. A ustedes Loly Martorella y Shayra Quintana les agradezco por haber estado conmigo durante esta etapa, por crecer juntas en sabiduría y conocimientos. Aprendí mucho de cada una y espero que esto sea el principio de una larga amistad.

Agradezco a la UCV por tantas experiencias vividas por formarme en un campo del conocimiento tan bonito y tan fuerte como lo es el área educativa.

Agradezco a mis profesores, pues gracias a ellos soy la excelente profesional de hoy día. En especial a Gustavo Gonzales, amigo, guía y tutor en mi proceso de formación, eres una inspiración para todo educador.

Tampoco puedo dejar de mencionar a Rodolfo Ron y Clorinda Mauri, profesores gracias por toda su ayuda, su alegría y espíritu, debería haber más docentes como ustedes.

Por último agradezco a mi entrenadora de natación, Celia Palencia por dejarme formar parte de su equipo, de no haber sucedido hoy no sería parte de la casa que vence las sombras, de mi querida UCV.

Hernández Mariam

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por permitirme vivir esta gratificante experiencia. Además de poner personas con una excelente calidad humana en mi camino.

A mis compañeras, amigas y ahora futuras colegas. Mariam me estresas, me sacas de mi casillas, pero no sabes el cariño que te tengo y Shayra eres la persona cuerda de este trío, nunca imagine que te tomaría tanto afecto. Por eso y muchas cosas más, gracias de todo corazón, ustedes son una parte importante de mi vida y las admiro a cada una por su forma de ser.

A Gustavo González, eres un ejemplo a seguir, un excelente profesor, gracias por todo. Confesare que me has inspirado para dar clases, algo que nunca pensé. Mil gracias por todo!.

A Rodolfo Ron y Clorinda Mauri, Roro no tengo palabras para agradecerte todo el apoyo que nos has prestado y Clori lástima que no te conocí antes, pero no importa porque en este poco tiempo te he tomado mucho cariño. Gracias por todo!

A mi familia, especialmente a Teo, Teodorikez, Teohairi y José Alberto, por todo su apoyo y constantes consejos.

A mis sobrinos, Andrés, Andrea, Karlota, Ana y Nathy, ya que ellos son una parte fundamental en mi vida y me motivan a ser un ejemplo para ellos.

A Nubi, eres mi mejor amiga, siempre lo he dicho, gracias por ayudarme y ofrecerme tu apoyo incondicional.

A Ender, gracias!! Eres un santo!, soportarnos a Mari y a mi no tiene precio.

A Ulises, papá has colaborado con parte de mi crecimiento! Gracias por acompañarme en este camino.

Martorella Loly

## AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a Dios por permitirme cerrar este ciclo tan importante en mi vida acompañada de personas maravillosas. Hoy más que nunca creó en su existencia y sé que su voluntad es perfecta.

Agradezco a mis compañeras de tesis, compañeras de carrera, colegas y amigas Marián Hernández y Loly Martorella, por todo lo vivido, serán detalles que jamás olvidaré, solo espero que éste sea el principio de muchos éxitos.

Agradezco además a quienes Dios puso en mi camino, como pilares de mi formación profesional durante mis años de carrera: Al Programa Samuel Robinson, el cual me dio la oportunidad de ingresar a la Universidad Central de Venezuela en la carrera que siempre soñé (Educación).

A todos los profesores de esta casa de estudios, hoy me llevo un poco de cada uno y sé que la admiración por ellos, será un valor que me acompañará siempre. En especial quiero agradecer a mi amigo y tutor Gustavo González, por quien además de admiración y orgullo, siento un gran cariño. A ti Gustavo quiero darte las gracias por tanta humildad, enseñanza, paciencia y entrega.

A nuestro querido Profesor Rodolfo Ron quien además de excelente profesional es excelente persona y nos apoyó durante todo nuestro recorrido de investigación. A ti Roron, gracias por regalarnos tantas sonrisas, por aguantar nuestros enojos, por ser tan servicial y entregado, jamás olvidaré tu legado.

A nuestra amiga la Profesora y colega Clorinda Mauri a quien lamento no haber conocido antes pero sé que el tiempo de Dios es perfecto. Clori fue un honor trabajar contigo y cultivar en tan poco tiempo, el valor de la amistad.

A mis chicos de Generación Excelencia, por todo el apoyo brindado y la comprensión durante este tiempo.

Al Centro de Formación Integral AVEPANE, por darnos la oportunidad de estrenarnos en el campo de la investigación pero sobre todo, por darnos el placer de conocer a las personas para quien trabajan, nuestro paso por el Centro será algo que llevaré en mi corazón

Quintana Shayra

## DEDICATORIA

Esta tesis solo puede ser dedicada a dos personas:

A mi mama Auris del Valle Román a quien le debo todo en la vida. Esto es para ti, gracias por tanto amor, apoyo y paciencia.

A mi hermana María Alejandra Hernández por tu apoyo incondicional en todo momento y en todos los aspectos de mi vida. Eres un orgullo e inspiración para mí, este mundo fuese mejor de haber más personas como tú.

A ambas gracias por todo, se las dedico con todo mi amor...

Hernández Mariam

## DEDICATORIA

Mi dedicación va dirigida a mis padres, los pilares de mi vida, los que me impulsan y me apoyan en todo lo que decido hacer.

Dios me dio la dicha de tener dos madres (Haidee y Mercedes), por ellas soy lo que soy, mis logros siempre serán por y para ustedes. Las dos a su modo me han enseñado muchas cosas. Hoy por hoy agradezco todo lo que han hecho por mí. Las amo inmensamente.

Papá (Carlos), eres un ejemplo, eres mi papá, el que me consiente cuando estoy enferma, el que me cocina, el que me aconseja, gracias gordo! Te amo.

El tiempo de Dios es perfecto y todo lo que pasa es por algo. Los amo

Martorella Loly

## DEDICATORIA

Esta tesis es dedicada a las personas que son mi razón de ser, mi motor. A aquellos que forman partes esencial en mi vida aunque, algunos ya no estén físicamente.

En primer lugar le dedico este logro a mis amados padres José y Mirna de Quintana quienes son todo en mi vida, los seres que me han hecho lo que soy hoy. No pudiera dedicarle esto a nadie más primero que ustedes, gracias por amarme y enseñarme tantas cosas valiosas, gracias por creer en mí.

En segundo lugar se la dedico a mi esposo Ender Romero, quien es la persona que sabe todo lo que este logro representa para mí y fue quien me animó para seguir esforzándome por conseguir mis metas. A ti, mil gracias esposo.

También dedico este logro a mis tres hermanos Sandra, Yonmer e Ismael, hermanitos ustedes son mis ejemplos, mis hermanos mayores. Gracias por siempre estar presente.

A lo más hermoso que me han dado mis hermanos, mis sobrinos (Josué, Sebastian, Sanexis, Isaías y Daniel), mis hermosuras de la tía, lo que me mueven a modelar con mi ejemplo, los amo.

A mis pastores Elpidio y Maritza de Toro, quienes me han enseñado tantas cosas que no las pudiese enumerar. Pastores, gracias...

A toda mi familia, en especial a mis primos y primas bellas que me hacen querer hacerlo bien porque sé que me están observando.

A la memoria de mi tía Yadi, quien declaró una palabra sobre la cual camino yo hoy “Mi familia se graduará en esta universidad”, ¡su Barbie lo logré!

A la memoria de mi prima Naty y mi abuelo Ricardo, quienes creyeron en mí siempre.

A la memoria de mis dos grandes amigos Digvi Fernández y José Alejandro Urdaneta (Mi boca de mono). Aunque no estén, son parte esencial de mi vida.

A todos... gracias. Les amaré siempre.

Quintana Shayra

## Contenido

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de Investigación .....	9
Justificación de la investigación.....	10
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>14</b>
Antecedentes de la Investigación .....	14
Bases Teóricas.....	18
Las organizaciones .....	19
Tipos de organización .....	22
Corrientes organizacionales .....	24
Fundamentos administrativos.....	28
Estructura administrativa.....	32
Organizaciones que aprenden.....	36
Comportamiento Organizacional .....	38
Descripción y análisis de Cargos .....	41
<b>MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>51</b>
Bases Legales .....	55
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV).....	55
Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT) .....	57
Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) .....	59
Ley para Personas con Discapacidad (LDPCP) .....	60
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>62</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>62</b>
Paradigma de Investigación .....	62
Tipo de Investigación .....	64

Nivel de Investigación.....	65
Diseño de la Investigación .....	66
Informantes.....	67
Categorías de Investigación .....	68
Procedimiento de la Investigación .....	69
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información .....	73
Técnicas de Análisis de la Información .....	75
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>78</b>
<b>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>78</b>
Estructura Administrativa .....	86
Cargos de Centro de Formación Integral .....	86
Funciones del Centro de Formación Integral .....	87
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>89</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CARGOS.....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>165</b>
Conclusiones .....	165
Recomendaciones.....	167
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>174</b>
Instrumento de Validación .....	175
Guión Técnico.....	178
Tu no Eres Isla.....	181
Fotos .....	182

## INTRODUCCIÓN

Hoy en Venezuela, existen una serie de regulaciones que están orientadas a la protección de diversos grupos, entre ellos las personas con diversidad funcional. Esto trae como consecuencia que por un lado, las empresas públicas y privadas comiencen a preocuparse por brindar oportunidades laborales a las mismas y, por otro lado los Centros de formación para personas con necesidades distintas, han comenzado a aplicar diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje para la inserción en el mercado laboral de los jóvenes y adultos con diversidad funcional.

Lo anterior se destaca, puesto que en la actualidad las Leyes han traído consigo la exposición de las personas con discapacidad, lo que también está cambiando la cultura de la sociedad venezolana y por ende, la cultura de las diversas organizaciones que aportan para el desarrollo de la nación.

Estos cambios, además de optimismo, ofrecen a los profesionales de la enseñanza especial, la oportunidad de valorar aún más lo que hacen por ellos, pero a su vez, trae a la dirección de los Centros Ocupacionales o Integrales, nuevos retos para simplificar el trabajo y ser más productivos en lo que hacen y éste, es un paradigma que aún hay que modificar.

Todo parte de la concepción que se tiene de una organización y la participación que éstas tienen en la sociedad. Las organizaciones son entes constituidos fundamentalmente por personas, éstas traen consigo una serie de aspectos, no visibles (valores, creencias, comportamientos), los cuales representan la cultura organizacional de toda empresa. Además, estas se mueven por procesos, documentos, estructuras, sistemas, entre otros, los cuales representan la parte visible de la organización y dependen exclusivamente de las personas para servir como puente en el proceso de alcanzar los objetivos propuestos.

En palabras de Fernández (2005) “Una organización es un sistema ordenado cuyas partes se relacionan con una finalidad, es decir, el objetivo para el cual fue creada y hacia el que se orientan sus actividades” (p.4). En ese orden de ideas, los centros o instituciones educativas son organizaciones y como tal, deben tener establecido hacia dónde quiere llegar, cuál es su razón de ser y esto solo es posible estructurando su filosofía de gestión (misión, visión, objetivos y valores), para que las personas que hacen vida en ella, puedan ejecutar sus tareas orientados a conseguir los objetivos.

En relación a lo anterior, Etkin (2007) señala que “la filosofía de gestión es un sistema de ideas que explican la razón de ser y el sentido de la organización, sistemas del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y el comportamiento de sus integrantes” (p.19). De ahí la importancia de que una organización cuente con una filosofía de gestión definida, y ajustada a la realidad que presenta el entorno para que de esta manera, los miembros de la misma se sientan identificados con ella, puesto que de nada sirve que las Leyes cambien si las metas que se proponen los Centros Ocupacionales e Integrales no son ambiciosas como para lograr que se divise su labor, que además es de vital importancia para la sociedad.

Las investigadoras, observaron que lo antes señalado se hizo evidente ya que, el Centro de Formación Integral (CFI), perteneciente a la Asociación Venezolana de Padres y Amigos Excepcionales (AVEPANE), dedicados a la formación de personas con discapacidad intelectual, para su inserción en el ámbito laboral y social, donde se elaboro la presente investigación, se encontraba en las siguientes condiciones:

1. En proceso de transición, debido a que dejaría de ser Ocupacional para ser Integral, esto cambiaría la misión y visión del Centro; sin embargo se hacía imprescindible la modificación de la razón de ser del mismo, así como la visión de éste, además se requería agregar otros elementos fundamentales que deben estar presentes en la filosofía de gestión.

2. No poseía un documento donde se especificaran las funciones a desarrollar por el personal, trayendo como consecuencia una desviación de sus tareas, la improvisación y el retrabajo.

En consecuencia, la presente investigación pretende responder a las necesidades del Centro, a través de la Formulación de un Manual de Procedimientos y Cargos, con el propósito de establecer los parámetros, funciones, lineamientos, tareas y actividades que deben realizar las personas que hacen vida en él, para desarrollar sus actividades de forma eficaz y eficiente, con miras a hacer a sus talentos más productivo dentro de área laboral.

Para lograr los objetivos propuestos, se presenta el contenido de la investigación:

Capítulo I - Planteamiento del Problema: Descripción detallada de la situación encontrada en el CFI.

En el capítulo II – Marco Referencial: Fundamentación teórica y legal del tema a tratar.

Capítulo III – Marco Metodológico: como bien se nombra, es la metodología y técnicas utilizadas en la investigación.

Capítulo IV – Análisis de la Información: explicación concreta de lo observado por las investigadoras en el proceso de investigación.

Capítulo V – Manual de Procedimientos y Cargos: documento diseñado por las investigadoras, luego del proceso de investigación.

Capítulo VI – Conclusiones y Recomendaciones: tal cual su nombre lo explica, son las conclusiones a la cual llegaron las investigadoras, así como las recomendaciones que aportan para el desarrollo del Centro.

Por último las referencias bibliográficas consultadas y los anexos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

La globalización de la información ha permitido que el acceso a diversos temas de interés, no sólo sea rápido sino eficiente, trayendo como consecuencia, que en cualquier lugar del mundo se conozca con detalle todos aquellos sucesos que pueden estar aconteciendo a nivel internacional y nacional.

A menudo, se evidencia que los flujos de información parecen estar difundiéndose casi en tiempo real, es decir justo en el momento que ocurren, lo que causa que la población acceda día a día a más información que le permite tomar decisiones, cambiar y formar aquellas cosas que no les estén generando resultados positivos.

El mundo de las organizaciones no escapa de esta realidad y su naturaleza cambiante hace que día a día se visualicen nuevas alternativas, formas y concepciones de cómo lograr que se lleven a cabo los procesos internos y externos. Independientemente de la esencia de la organización y del servicio que presta, los que hacen vida dentro de ella deben estar al tanto de su razón de ser, estructura, filosofía de gestión, y claro está, sus procesos. Esto permitirá un alto nivel de eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones diarias, logrando ofrecer un servicio o producto con los más altos estándares de calidad.

Cabe destacar, que mientras mayor sea el grado de identificación de un personal con la filosofía de gestión de la organización, más comprometido estarán con sus labores. Se considera entonces fundamental para el desarrollo organizacional, que el personal tenga presente sus procesos, su misión, visión y objetivos institucionales.

Para continuar con el planteamiento, es preciso establecer ¿que son organizaciones? Al respecto, Garzén (2005) las definen como: “la existencia de un grupo de humanos, que comparten unos medios o recursos financieros, técnicos y humanos, en la realización de una acción coordinada, para la consecución de unos fines u objetivos comunes”. (p.16).

En consecuencia, se destacan como aspectos definatorios y básicos para una organización las acciones coordinadas en pro de fines comunes. Y estos serán, en gran parte, conseguidos en la medida que se fortalezcan las relaciones personal-procesos y personal- filosofía de gestión.

Lo que hace a una organización única, entre otros elementos, es la manera como se realizan sus actividades internas, el orden dentro de ella, la planificación y ejecución de actividades; esto no se puede perder de vista pues es vital para toda organización. De aquí que Dávila. (2004) afirme:

En nuestra realidad actual y aún más hacia el futuro, las organizaciones tienen una vital importancia en nuestro desarrollo, bien vale la pena señalar la necesidad de estudiar las organizaciones, buscar su mejoramiento, preparar los especialistas en el tema, utilizar críticamente, adaptando a las condiciones de nuestro medio económico y social los conocimientos y herramientas que para estos propósitos se han desarrollado. (p. 2).

Es entonces primordial para las organizaciones y para las sociedades en las cuales éstas se establecen, que se desempeñen eficaz y eficientemente. Por tal razón se hace necesario contar con talento especializado que analicen los aspectos que estas involucran.

Una organización comprende muchos procesos que deben cumplirse para que la misma pueda tener éxito, entre los cuales se encuentra el diseño y la descripción de cargos; mediante estos, según Días y Romero (2005) se podrá “analizar elementos claves como objetivos, recursos, tareas y requisitos propios del trabajo, que permitan

establecer responsabilidades y atribuciones para canalizar el esfuerzo humano hacia el logro de los objetivos organizacionales”. (p. 3).

En este sentido, se hace relevante el hecho de que las organizaciones establezcan descripciones de cargos legítimas y pertinentes, aunadas a un manual de procedimientos, con el fin de que el profesional a ocupar el cargo dentro de la empresa, conozca qué hacer y cómo hacerlo, es decir que concientice cuál es el funcionamiento y tarea que debe realizar, así como los conocimientos, habilidades y destrezas (competencias) necesarias para llevar a cabo la labor.

Los manuales de cargos, en la actualidad, se diseñan para estandarizar procesos y procedimientos, sin embargo basado en los nuevos enfoques de la visión de organización (calidad total, reingeniería, organización dinámica y otros), se permiten que los mismos sean flexibles, es decir que se adapten a la realidad tanto de la organización, del área, del cargo y del puesto de trabajo Mathis y Jackson (2003).

En la Asociación Venezolana de Padres y Amigos de Niños Excepcionales (AVEPANE), específicamente el Centro de Formación Integral (CFI), se evidencia la ausencia de descripciones de cargos para el personal que ahí labora y por consiguiente, producto de lo antes mencionado, no existe un manual de procedimientos para la estandarización de los procesos académicos - administrativos que allí se realizan.

Ahora bien, esta ausencia se detectó y se hizo formal debido a una reestructuración y análisis en los procesos organizacionales que se plantea AVEPANE, una vez emitida el acta que se levanta en mayo de 2012 por la Zona Educativa del Estado Miranda, donde se señala entre otras cosas, el no cumplimiento de los propósitos y requerimientos del personal adscrito a los talleres laborales para personas con discapacidad.

A raíz de las evidencias anteriores, el CFI inició una reingeniería de procesos, entendiendo a ésta, en su modo más clásico, como “la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas

críticas y contemporáneas de rendimiento tales como, costo, calidad, servicios y rapidez” Hammer, citado en Rofo y Artelis, (2011). En otras palabras, la organización emprendió la tarea de crear nuevamente los procesos, a la luz de nuevas ideas, sin dejar a un lado los valores y cultura de la empresa como del personal.

Con motivo del proceso de reestructuración, se concibió la idea de conformar a un grupo de profesionales diversos, que proporcionarán un diagnóstico del estado de la institución. El resultado que arrojó el diagnóstico no fue alentador, puesto que, se determinaron una serie de debilidades: la misión, no cumplía con los elementos necesarios, la razón de ser del Centro era imprecisa, adicionalmente se detectaron errores en la sistematización de los procesos. (Entrevista personal G. González, septiembre, 2013)

Conjuntamente con lo expuesto en el párrafo anterior, se confirmó la existencia de un personal que laboraba en la institución, pero que en realidad estaba adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE); el mismo dificultaba las funciones y procedimientos del Centro, ya que por un lado, no estaban identificados con la organización y por otro, no realizaban reportes de su trabajo, si el mismo era deficiente no había un responsable claro que ofreciera la realimentación necesaria en cuanto a sus oportunidades de mejora. En consecuencia, el personal estaba desatendido y los resultados no eran los esperados.

Posterior al diagnóstico, la institución comienza el proceso de reestructuración dirigiéndose al ente superior encargado, en este caso la Zona Educativa de Miranda, adscrita al MPPE se plantea la situación existente con el personal mencionado. Esto arrojó como resultado el retiro de los mismos, y confirmándose la inconsistencia en los procesos académico- administrativos.

La intervención del MPPE, permitió la transformación de Talleres laborales, forma en la cual estaban concebidos, para convertirse en un Centro Especial de Empleo, denominado Centro de Formación Integral AVEPANE (en lo sucesivo CFI), así mismo

se dio la libertad de intervenir y modificar lo necesario para el desarrollo exitoso del mismo.

El retiro del personal creó cierta controversia e incertidumbre en la organización, sin embargo da cabida a un nuevo personal que debe ser perfilado. Esta situación causó incomodidad y vacío, como en todo proceso de transformación, pero que es necesario para un buen desarrollo organizacional, de este particular Bennis citado en Garzen (2005) señala:

El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa, adoptada para lograr un cambio planeado de la organización y una respuesta al cambio; una compleja estrategia organizacional con el fin de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones. (p. 30).

Se puede decir entonces, que es preciso una transformación en todos los sentidos para el CFI, comenzando desde la razón de ser, puesto que es desde ahí donde se empieza a cultivar una nueva filosofía de gestión que permita orientar todos los procesos, alcanzando así un alto nivel de desarrollo organizacional, en concordancia con: Entrevista personal González, Septiembre 2013.

Continuando con el planteamiento se señalará, que son las circunstancias ya abordadas, lo que trae como consecuencia que exista un aprendizaje por imitación, es decir la persona que recién ingresa a la organización realiza el trabajo según la referencia dada por aquél que deja de ocupar el cargo y, por lo tanto, se crean vicios que afectan el trabajo, puesto que, al no haber una delimitación de actividades se obvian procesos que ponen en riesgo a la organización, en especial la formación del talento humano con discapacidad.

En otro orden de ideas, la ausencia señalada retrasa el proceso de entrenamiento al personal nuevo ingreso, así como a los pasantes que formarán parte de la institución por un determinado período, debido a que, al no contar con un manual de procedimientos, se debe recurrir al entrenamiento desde el inicio y sin ninguna guía estructurada que permita un proceso de inducción completo y apropiado. Si el

instructor omita algún detalle, actividad o función, es posible que la persona lo realice por sí solo o no lo realice, causando en menor proporción que no se logren las tareas y a mayor escala que no se logren los objetivos organizacionales, afectando así el servicio que ofrece la institución, además de la posibilidad de ocasionar problemas entre el personal interno.

Es esta necesidad la que impulsa al CFI de AVEPANE a requerir un manual de procedimientos para cada uno de los cargos que actúan en el mismo, pues se considera que si hay algunas empresas que debe permanecer en el tiempo, esas son precisamente las no lucrativas, que contribuyen al bienestar de la sociedad. Pero para ello, es ineludible un excelente funcionamiento interno, debe haber un orden en todo sentido.

Pretendiendo abordar el tema planteado, surgen por tanto, las siguientes interrogantes:

¿Cuáles serían las características principales que debe tener el manual de procedimientos y cargos para optimizar los procesos académicos-administrativos ejecutados por el personal que presta servicio en el CFI?

¿Cuenta el CFI con una estructura administrativa sólida que permita establecer los cargos necesarios para la organización?

¿En el CFI se encuentra definido un perfil en función a las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas que exige cada cargo?

¿Es preciso validar con expertos la pertinencia del manual de procedimientos y cargos diseñado para el CFI?

## **Objetivos de Investigación**

### *Objetivo General*

Formular un manual de procedimientos y cargos con el fin de que se optimicen los procesos académicos-administrativos ejecutados por el personal que presta servicio

en el Centro de Formación Integral de la Asociación Venezolana de Padres y Amigos de Niños Excepcionales (AVEPANE).

### *Objetivos Específicos*

1. Describir la estructura administrativa del CFI, permitiendo establecer los cargos y puestos necesarios para la organización.
2. Diseñar el perfil de cargos requerido para cada puesto de trabajo en el Centro de Formación Integral AVEPANE (CFI), definiendo las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas, así como las limitaciones y alcances de cada uno.
3. Diseñar el manual de procedimientos para cada cargo presente en el CFI, estableciendo de forma clara y precisa las funciones, procedimientos y tareas que los acompañan en su labor.
4. Validar con expertos, a través de una matriz, la pertinencia de los manuales (de cargos y procedimientos) con el fin de que el aporte sea confiable y ejecutable para el personal del CFI.

### **Justificación de la investigación**

Actualmente las organizaciones son elementos versátiles y abiertos al cambio, pues es la única forma que continúen en el mercado exitosamente, ofreciendo un servicio de calidad y permitiendo un desarrollo recíproco entre las mismas y la sociedad en la cual se establecen.

Es entonces fundamental que las organizaciones, sin importar su índole, conozcan y actualicen los procesos administrativos internos necesarios para cumplir con los objetivos y la razón de ser de la misma. Entre esos procesos se encuentra la descripción cargos.

Este proceso administrativo es vital, pues en él se determina en forma clara y precisa cuáles son las funciones y tareas que se van a realizar en cualquier cargo, así como las competencias necesarias para optar al mismo. Si una organización, cuenta con una correcta descripción de cargos, se podrán precisar y fortalecer mecanismos asociados como los procesos de captación y selección, de formación, desarrollos y planes de carreras, jerarquización, remuneración, entre otros.

Se podría decir entonces, que el interés científico de la presente propuesta radica en la importancia que tiene determinar los resultados y efectos del proceso de análisis y descripción de cargo en las organizaciones.

Ahora bien, siendo conscientes de esta importancia, de la calidad y eficiencia en el servicio que brinda una empresa con un buen proceso de análisis y descripción de cargos, es que la organización de desarrollo social, Asociación de Padres y Amigos de Niños Excepcionales (AVEPANE), específicamente el CFI, se planteó la fundamental tarea de elaborar o establecer un manual descriptivo de cargos y procedimientos para su personal.

El carácter organizacional y social que posee el CFI amerita un establecimiento académico-administrativo muy bien definido, en el cual se encuentren claramente establecidos cada uno de los cargos, así como su razón de ser, además de un personal calificado, que cumpla con el perfil adecuado para los mismos.

El manual descriptivo de cargos servirá de guía al personal que convive en la institución, permitiendo la eficiencia y profesionalismo al momento de cumplir con sus funciones. Por lo tanto la institución se verá beneficiada desde el punto de vista organizacional, aumentando la calidad de sus servicios y contribuyendo con la sociedad venezolana en cuanto a la formación e inserción laboral de las personas con discapacidad intelectual que allí se forman.

Partiendo del párrafo anterior, se podría decir entonces que la presente investigación posee un gran impacto social debido a que:

1. Aporta soluciones precisas a la comunidad docente, técnicos y especialistas del Centro para su desarrollo profesional y personal.
2. Contribuye con los pasantes del Centro que serán futuros profesionales del área, ya que serán mejor tutelados durante su proceso de aprendizaje.
3. Apoya a la comunidad de padres y representantes, pues el Centro les ofrecerá un mejor servicio de orientación para la educación y convivencia de sus representados, y en efecto a los estudiantes que hacen vida en la institución, en virtud del hecho de que al optimizar todos los procesos que involucran su desarrollo y formación, estarán mejor preparados para los retos que se les puedan presentar.

En definitiva el impacto social de la investigación es bien marcado pues coadyuva en diversas aristas de la sociedad en la cual presta el servicio de formación e inserción laboral de personas con discapacidad intelectual.

Ahora bien, existe otra razón que justifica la realización de la presente propuesta y no es otra que, para llevarla a cabo es necesaria una reflexión pedagógica y quien más apropiado para hacerla que un docente, y aún mejor para este particular, un docente especialista en el talento humano, de aquí Rodríguez (2009) afirma:

Es labor del educador especializado en Recursos Humanos, abordar o desempeñarse “a nivel educativo claro está, y como docente de apoyo a nivel gerencial en el sub sistemas del talento humano de las organizaciones, aportando soluciones a la problemática gerencial y educativa a fin de liderizar con eficiencia, pertinencia y equidad, los procesos organizacionales de cara a los desafíos que enfrenta la sociedad actual. (p. s/n).

De la cita anterior se puede decir entonces, que como parte fundamental del perfil de la carrera Educación mención Desarrollo de los Recursos Humanos es necesario manejar los procesos relacionados a la planificación estratégica para la evolución del personal y la productividad de las organizaciones.

No se puede dejar de mencionar que el presente trabajo de grado también permitirá, un mayor adentramiento de las investigadoras, al mundo de la educación especial, de todos los procesos que se encuentran detrás la preparación, formación e inserción de personas con discapacidad que serán luego parte de los procesos laborales que les tocara liderar y analizar en virtud de su desarrollo como talento humano.

Por último, pero no menos importante el diseño del presente manual descriptivo de cargos y procedimientos, permite que como futuras profesionales de esta área se maneje un alto nivel de preparación, es decir con una serie de conocimiento y competencias de mayor amplitud con respecto a este particular, permitiendo asumir con gran confianza los restos profesionales que se puedan presentar en el futuro.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### Antecedentes de la Investigación

La revisión bibliográfica de la temática abordada permitió ubicar otras investigaciones que sirvan de sustento a la presente investigación.

Díaz y Romero (2005), realizaron una investigación titulada *Manual de Descripciones de Cargos para el Colegio Especializado de Desarrollo Integral (C.E.D.I.N.)*, la cual estuvo caracterizada “por ser una Institución educativa que tiene como objetivo fundamental la formación de individuos capaces de enfrentar y solucionar problemas responsablemente, con una actitud crítica y positiva” (p.1). En ese sentido el Centro de Formación Integral (CFI), como el CDIN., se asemejan en que ambos son instituciones dedicadas a la educación, con distintas visiones, pero parecidos inconvenientes, donde la necesidad de un manual de descripciones de cargo es primordial, ya que el mismo define los puestos de trabajo, por este motivo los autores, manifiestan que:

El manual de descripción de cargos constituye una herramienta de gran ayuda en este tipo de institución, ya que, le sirve de guía al personal para la realización de sus actividades, dando al mismo tiempo garantía del profesionalismo, eficiencia y sensibilidad social en el ejercicio de sus funciones. (p.5).

Es por este motivo que los investigadores decidieron hacer un manual para el C.D.I.N, dado que toda empresa depende del éxito con el que se realiza las tareas y tener las especificaciones de los cargos por escrito de los procedimientos a realizar, facilita la ejecución de las tareas, con mayor eficiencia y eficacia.

En otro orden de ideas su investigación fue de campo, donde esbozan que “el problema que se plantea amerita de una descripción e interpretación de los hechos que permita desarrollar los objetivos fundamentales” (p.24), por eso la necesidad de incursionar en el área donde se desarrollara la investigación, al igual que el CFI, su

nivel fue descriptivo, utilizando las técnicas de cuestionarios, observación, revisión de documentos y entrevistas, en ella se concreta la necesidad de crear un manual para el C.E.D.I.N., donde se establecieron las labores diarios de cada integrante de la institución y así cumplir sus metas y objetivos.

La mencionada investigación fue tomada como aporte teórico y como base para la conceptualización y definición de los principales conceptos necesarios para el desarrollo del proyecto, además contribuyo con las primordiales técnicas y herramientas para la recolección de información.

Vergara (2007), realizó otra investigación similar titulada un *Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos del Área Recursos Humanos del ISS, por tipo de Seccional de Acuerdo a Complejidad y Tamaño (Modelo Seccional Cundinamarca Y D.C.)*, donde enuncio que “Las funciones que desarrollan los diferentes empleados del área de Recursos Humanos no se coordinan, lo que permite que exista una duplicidad de tareas”. (p.12). Para ese momento el seguro social no poseía por escrito las funciones correspondientes para cada cargo, con lo que conllevó a una desorganización en el desarrollo de sus labores; es por este motivo que el “Departamento de Planeación Nacional”, se vio en la necesidad de implementar, dicho manual.

En su investigación la autora señala la importancia de poseer un Manual de Procesos y Procedimientos, debido a que en él se sustenta todas las actividades de los funcionarios que laboran en ISS. El personal del C.F.I está pasando por la misma situación, debido a que al no tener un manual, sus especialistas e instructores, aprenden por experiencia, es por este motivo que la investigadora señala que:

La falta de un manual para el manejo de las responsabilidades ha conducido a que se apliquen juicios personales en la valoración de los perfiles evaluados en los cargos y una falta de claridad frente al proceso necesario. Al no estar los procedimientos estandarizados, el proceso se puede estancar en la transición de un paso

a otro sin que nadie se percate de ello por la falta de comunicación entre las dependencias. (p.12).

De lo anterior se demuestra la importancia de un manual de procedimientos y cargos; el Centro de Formación tiene la necesidad de estandarizar sus procesos, como ya se ha mencionado anteriormente, por la falta del mismo el personal tiende a realizar sus actividades como se le ha dicho o por experiencia y no como debería ser.

Por otra parte, el tipo de investigación que utilizó fue de campo, al igual que la presente investigación “debido a que su propósito es el levantamiento de Procesos del Departamento de Recursos Humanos Seccional Cundinamarca del Instituto de Seguros Sociales” (p.61), también uso la técnica de recolección de datos y la información recabada fue por medio de la observación y entrevistas a los funcionarios.

La investigación antes descrita brindó un aporte en cuanto a las bases teóricas utilizadas para fundamentar la propuesta. También apporto en relación a las características metodológicas tomadas en cuenta al momento de diseñar el manual y las técnicas de recolección de datos e información.

Agudelo, Castañedas y Rojas (2009), elaboraron una investigación denominada *Diseño del Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones para La Distribuidora e Importadora C. I CoffeeInn de la Ciudad de Pereira (Risaralda)*.

C.I. CoffeInn es una empresa en crecimiento y con deseos de mejorar la calidad de su trabajo, los investigadores plantean que se vive en un mundo de constante crecimiento y cambio, y que una empresa debe estar preparada para ello, aseguran que al implementar un manual de Procesos, Procedimientos y Funciones, C.I. CoffeeInn estará estableciendo acciones para su personal y personas que ingresen posteriormente.

Apuntan que “con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, sólo se requiere hacer un control de gestión básico” (p.24). Bien es cierto se debe tomar en cuenta los factores externos que puedan afectar dicha reglas. En el CFI al establecer las funciones y procedimientos de los cargos, se aspira a una alineación de lo que se espera del centro, con lo que son actualmente.

Su nivel de investigación fue descriptivo analítica, similar a la presente investigación, ya que buscaron determinar las características principales de los cargos “con el fin de observar las principales debilidades y después proceder a la elaboración y adaptación de los manuales dentro de la empresa que cumplan con las exigencias de esta”. (p.32).

La investigación antes mencionada fue utilizada para fortalecer el conocimiento acerca de los niveles jerárquicos, funciones, responsabilidades, normas y procedimientos, los cuales son de suma importancia para el actual proyecto, así como en el tipo de investigación y como marco de referencia para los principales conceptos claves.

Castillo y López (2012). Realizaron una investigación titulada *Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB*. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) está conformada por 8 núcleos, de los cuales uno de ellos es el Apoyo Administrativo, creado por el incremento de matrícula, poder manejar sus ingresos de forma eficiente, ya que por ser una universidad pública los ingresos percibidos suelen ser insuficientes.

Frente a esta situación, se evidencia la importancia que las organizaciones adecuen su funcionamiento, e implementen sistemas de procedimientos administrativos y operativos que le permitan el mejor desenvolvimiento en sus funciones, a través de herramientas gerenciales en la cual se puedan mejorar los procesos, y un Manual de Procedimientos representa una alternativa gerencial apropiada, porque el mismo contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, así como los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. (p.3).

El señalado manual se realizó en el marco de una investigación de campo de carácter descriptiva, con un instrumento de cuestionario tipo dicotómico. Castillo y

López (2012) destacan la importancia de crear dicho manual, para la sustentación de las asignaciones de cada cargo.

Fue tomada la mencionada investigación como antecedente, pues el manual de cargos y procedimientos a diseñar en esta investigación será enfocado totalmente en los procesos administrativos que se llevan a cabo en el CFI, por lo tanto, es necesario contar con manuales previos como referencia.

González (2004) realizó en la Escuela de Educación, de la Universidad Central de Venezuela, una investigación titulada *Diseño de un Manual de Descripción de Cargos para el Personal Administrativo y Obrero del Instituto Universitario de Tecnología y Administración Industrial (IUTA)-sede Tequendama*.

El diseño de un manual descriptivo de cargos pretende en gran medida encauzar las funciones y responsabilidades de cada uno de los titulares de los cargos administrativos en el IUTA, para establecer nuevos patrones de comportamiento organizacional y evitar la resistencia que pueden generar los cambios y las inclusiones de nuevos paradigmas. (p.3).

Tomando en cuenta la propuesta que se tiene para el CFI y lo mencionado anteriormente, en el Centro se requiere hacer una reingeniería de procesos, comenzando los procesos del personal que ahí labora, tomando en cuenta cada una de las fases para diseñar el manual, así como la utilización de los procesos administrativos, además que el personal del CFI, ya presenta resistencia al cambio, trayendo como consecuencias desagradados con los mismos.

La investigación fue de campo-documental, utilizando las técnicas de entrevista y cuestionario, el nivel de la investigación fue exploratorio, la misma se llevó a cabo en el marco de un proceso de prácticas profesionales donde se detectó la necesidad del manual, contando con doce (12) empleados como muestra.

## **Bases Teóricas**

## Las organizaciones

A lo largo de la historia, es decir, durante su desarrollo en el mundo, el ser humano se ha visto en la necesidad de vivir en un ordenamiento; se hizo consciente de que se logran mayores resultados mediante la unión de fuerzas, sistematizando y coordinando los recursos. Un hombre tiene la capacidad para hacer muchas cosas y alcanzar diversos objetivos pero cuando se asocia con otros, estas capacidades de alcanzar objetivos se torna más probables.

Así surgieron las organizaciones a lo largo de la prehistoria. Con el transcurso del tiempo, las organizaciones se fueron desarrollando hasta alcanzar la evolución del estadio moderno, y ser analizadas desde diferentes perspectivas, demostrando así, la complejidad que ellas representan.

En el tiempo actual, las organizaciones siguen siendo complejas y cada día son más los enfoques orientados a entenderlas para dar respuesta a las necesidades diversas de una sociedad que busca sobreponerse.

Para llevar a cabo la presente investigación, teniendo en cuenta que se realizó en una organización educativa, es preciso indagar y conocer ciertos aspectos del mundo organizacional, pues esto permitirá a las investigadoras tener bases sólidas en cuanto como debe ser una organización y todo lo que ésta implica. Es por ello que a continuación se establecerán una serie de conceptualizaciones asumiendo las que corresponden como base de la investigación.

Según Porret (2007) el término organización puede ser definido o tratado desde dos puntos de vista:

La organización como **estructura**, definida como un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir objetivos de acuerdo con un plan previsto, y si nos ceñimos al concepto de empresa en su acepción más mercantilista podemos definirla como una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos

materiales, tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin. La organización como **actividad**, definida como el acto o proceso de organizar, de hacer algo y coordinar ordenadamente. (p. 23).

La definición dada por Porret en cuanto a la organización como estructura es pertinente y oportuna, considerando que el autor le da una connotación bastante amplia, debido a que no se refiere a organizaciones netamente como empresas, por el contrario sirve para reconocer como organización a diversas estructuras con variados enfoques y objetivos. Es así como el Centro de Formación Integral (CFI) perteneciente a la Asociación Venezolana de Padres y Amigos de Niños Excepcionales (AVEPANE) puede considerarse sin lugar a duda una organización.

Para Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaaske (2006) las “organizaciones son definidas como entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente”. (p. 5).

Para Velasco citado por Robbins y Coulter, (2005) la organización consiste en “agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”. (p. 6).

Robbins y Coulter (2005) la definen como:

Una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Estas pueden ser una red simple de relaciones vagas, pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas y en la que algunos individuos tienen más autoridad sobre los demás”. (p. 16).

Revisando las definiciones anteriores se hace evidente que no existe una definición única y universal del término organización, lo que si se podría rescatar son una serie de aspectos o características que tienen en común, las cuales se trataran a continuación.

Para Porret (2007) existen cuatro grandes características en lo que se refiere a las organizaciones y las divide de la siguiente manera:

1. Existencia de unos objetivos.
2. Establecimiento de un plan para conseguir esos objetivos.
3. Necesidad de que exista una serie de entradas o Inputs (Información del exterior, energía y materiales) a la organización.
4. Generación de salidas u Outputs (bienes y servicios que satisfagan a los clientes, así como retribución, tanto económica como de satisfacción, para los miembros de la organización).

Ahora bien, aunque las características dadas por Porret son bastantes pertinentes o aceptables, son un tanto generales. Si se analizan algunas de las definiciones de organización previamente establecidas, y basándose, claro está, en estos autores, se podrían agregar características de un rango más específicas o internas, de las cuales se destacarían las siguientes:

1. Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización.
2. Coordinar los recursos a disposición (hombre, capital, técnica, mercado) para alcanzar la producción (bienes, servicios, ideas) en la forma más económica posible.
3. Determinar las funciones y actividades necesarias para cumplir los objetivos fijados en la planeación de la forma más eficaz y eficiente posible.
4. Destinar el número de personas que realizarán las tareas.
5. Coordinar la especialización, las técnicas y procedimientos a utilizar.
6. Establecer los mecanismos de supervisión y evaluación que se aplican.

Estos aspectos o características serán fundamentales para todo organismo, es decir cualquier estructura o entidad que se considere una organización debe cumplir con estas, además de poseer un alto nivel de realismo, factibilidad y eficiencia,

contemplando la sociedad en que se desenvuelven y los productos o servicios que ofrezcan.

### **Tipos de organización**

En concordancia con los temas tratados en relación al mundo organizacional, hay un tópico que no se puede dejar de considerar, y no es más que los tipos de organización, dado que esto aportará insumos básicos para comprender y ubicar a las autoras en lo que respecta al tipo de organización con la cual realizaron el estudio.

Según Thompson (2007) “Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes”. (p. 1).

Teniendo presente esto, es importante conocer de qué forma pueden ser trabajadas las organizaciones. Chiavenato (2000) divide los tipos de organización en tres grandes grupos. Entre los que se encuentran:

#### *Según sus fines*

Las organizaciones según sus fines se dividen en

1. Con fines de lucro: son aquellas que tienen como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para los dueños o propietarios de las mismas.
2. Sin fines de lucros: son aquella que se caracterizan por tener como principal fin cumplir un determinado rol en la sociedad en la cual se establece sin pretender o percibir una ganancia o algún beneficio por ello.

#### *Según su formalidad*

Hace referencia a la formalidad de las organizaciones, se habla de la forma en que se encuentran estructuradas, si los procesos están sistematizados o si se encuentran

claramente definidos en aspectos como la toma de decisiones, la comunicación, la planificación, la dirección o control. Entre ellas se encuentran las siguientes:

1. Organización Formal: este tipo de organización son según Porret (2007) “aquellas que se distinguen por tener una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, la línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas y delimitadas” (p.26).
2. No formales: tipo de organización que según Porret (2007) “se dan por motivo de la evolución social o que se dan en el seno de la interacción humana organizada, sin objetivos determinados consistentes o precisos” (p.27).

#### *Según su centralización*

Estas organizaciones se dividen en:

1. Centralizadas: son aquellas que dependen de una autoridad superior donde la toma de decisiones es poca en los niveles inferiores.
2. Descentralizadas: son aquellas en la cual la toma de decisiones es delegada en la cadena de mando que se estructura en la organización.

Después de precisar los tipos de organización, se puede decir que el Centro de Formación Integral (CFI) es sin lugar a duda una organización sin fines de lucro, puesto que su principal razón de ser es contribuir con la sociedad Venezolana mediante la formación e inserción laboral de personas con discapacidad intelectual.

Cabe destacar que las organizaciones pueden ser mixtas y conformarse al mismo tiempo bajo más de un tipo de organización. Todo dependerá del tipo de lo que se desea, de los bienes o servicios que se ofrezcan, de la sociedad y comunidad donde se establezca, del liderazgo que se trace, en fin de muchos factores. Entre estos factores también se encuentran las corrientes organizacionales.

## **Corrientes organizacionales**

Después de indagar acerca de los tipos de organización se puede afirmar que las organizaciones sin fines de lucros tienen la misión de prestar un servicio a la sociedad en la cual se establecen, contribuyendo con su desarrollo y sustentabilidad. Se hace evidente que éste tipo de organización se encuentra orientada o se asocia con la “corriente humanista”, teniendo en cuenta que realza la importancia de las personas con quien se desenvuelven la contribución que hacen dejando de lado el aspecto mercantilista. Es por ello que para las investigadoras, resulta apropiado aludir un poco acerca de las corrientes organizacionales acreditadas para explicar la razón de ser de las mismas. Esto, con la intención de proporcionar un marco referencial en cuanto a la corriente con la cual se identifica y hacia donde se orientó el manual descriptivo de cargos y procedimiento que tiene como objetivo principal dicha investigación.

Las corrientes organizacionales son definidas por Aguilar (2010) “como enfoques a través de los cuales se concibe a la administración dentro de las organizaciones; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización”. (s/p).

Comenta Aguilar (2010) que el dinamismo del área de la administración organizacional permite indicar, lo indiscutible que resulta en este campo la existencia de múltiples corrientes y criterios en cuanto a su aplicación, lo que trae como consecuencia, que desde sus comienzos hasta la actualidad, no exista una sola teoría o corriente que sea de carácter universal. De tal manera que el estudio de estas corrientes resulta valioso ya que “constituyen una excelente herramienta para aclarar los conceptos y aplicación de los procesos administrativos”. (s/p).

Entonces “el proceso de organización y gestión de las empresa del mundo ha evolucionado acorde a las corrientes, enfoques, escuelas y teorías que lo sustentan” Quiñones (s/f). Teniendo esto en cuenta, y sin la pretensión de hacer una revisión exhaustiva, se hará una exploración de las corrientes más resaltantes que han caracterizado a las organizaciones.

Según Rojas (2007) son seis las corrientes más influyentes en el mundo organizacional y por ende en la gestión del talento humano, las cuales se explicaran a continuación para conocer con mayor precisión las distintas maneras en que pueden gestionarse las empresas de acuerdo a cada una de las siguientes corrientes. Además de especificar bajo que corriente se identifican las investigadoras.

### *Corriente clásica*

Corriente que proporcionó las bases a la administración, también denominada enfoque mecanicista, visto que “refleja una imagen formalista de la organización, considerada como un sistema cerrado con estructura vertical y rígida donde existe una red de funciones interrelacionadas altamente especializadas” (p.34), dándole relevancia al diseño de cargos y al cumplimiento de las tareas y funciones para el incremento de la productividad.

La eficacia y la eficiencia son las principales indicadoras en la medición y evaluación, el hombre es considerado además de un costo, como un ser pasivo, individualista y racional, aislado de su medio ambiente.

### *Corriente integral*

Se puede decir que esta corriente fue el intermedio entre la corriente clásica y la corriente humanista, pues en ella se comienza a tomar en cuenta a los empleados como personas miembros de una sociedad, con diversas necesidades y aspiraciones. Esta “asume a la organización como una cadena de grupos de trabajo, la competencia y el compromiso entre los miembros se convierte en el elemento esencial para el logro de sus objetivos”. (p. 34).

Se contempla lo formal como lo humano, además de tomar en cuenta al medio ambiente, es considerado una fuente permanente de información que afecta directamente a la organización.

### *Corriente humanista*

Esta corriente “comienza a considerar las necesidades del hombre y la manera de satisfacerlas para aumentar la motivación y la producción organizacional” (p.35). La organización forma parte de la comunidad, y se sustenta en el hecho de que su estructura interna es un grupo social donde se “se forman una especie de organización informal que coexiste con la formal, y de las cuales surge la organización real, se reivindica al hombre como un ser social con sentimientos y valores” (p.35). Busca el crecimiento personal del hombre por medio del auto aprendizaje, la observación y las experiencias.

Cabe destacar que las autoras se encuentran identificadas por esta corriente, considerando que el talento humano, es sin lugar a duda, lo más importante para una organización. Son las personas con sus diversas competencias y conocimientos las que trabajaran en pro de dicha organización, es por ello que se indica al personal como el aspecto que mayor demanda de atención merece en la actualidad del mundo empresarial.

Por tal razón es fundamental dirigir la atención a las necesidades tanto individuales como grupales de los miembros de toda empresa. En la medida en que las personas estén bien, la empresa estará mejor y viceversa.

Afirmaciones basadas en las tendencias actuales del mundo organizacional. A este respecto Lubalo citado en Quiñones (s/f) afirma:

Las tendencias actuales consideran que el trabajador no es ni un recurso ni capital de una organización sino un ser humano dinámico, con necesidades, motivaciones, aspiraciones individuales, que además de aportar su capacidad productiva contribuyen a la construcción del desarrollo humano sostenible en diferentes frentes de manera activa, participativa y creativa.(p. 35).

Las palabras de Lubalo representan la expresión de lo que busca la corriente humanista, las autoras concuerdan con su paradigma organizacional, puesto que se comprende el valor que tienen las personas que hacen vida en una empresa, que aportan todos sus talentos para el logro de una meta común. El tener presente esta corriente durante el acercamiento al CFI facilitó la interacción con el personal y la búsqueda de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

#### *Corriente conflictual*

Corriente que “compara la realidad de la organización con una entidad política, y el hombre es considerado por naturaleza como un individuo que le gusta el poder” Rojas (2007, p.35). Se da relevancia al aislamiento de los grupos y al conflicto como estrategia adecuada para la consecución de objetivos.

Todo se mueve en función al poder, así es manejado el liderazgo, la planeación no es más que una herramienta de control y la capacitación es la dimensión que permitirá el incremento de habilidades y experiencias.

#### *Corriente contextual*

Corriente que se basa en la promoción de “una organización estructural y funcionalmente interactiva, ligada al medio ambiente que lo rodea, ya que este es generador de un alto nivel de incertidumbre, por lo tanto debe ser constantemente observado”. (p.36).

La corriente contextual le da gran relevancia al medio en el cual las organizaciones se desenvuelven, depende de éste para planear, organizar y capacitar.

#### *Corriente cultural*

Corriente basada en los valores internos, “rescata los símbolos, ritos, historias, valores, etcétera, que se manejan en el interior de la organización, constituyendo una cultura propia; a través de las acciones diarias de los propios individuos y que los

identifica como una unidad organizacional específica” (p.36). La corriente cultural basa todas sus acciones en las interacciones diarias como organización.

Cada una de las corrientes expuesta aportó algo significativo al estudio organizacional y aunque las organizaciones y autores se suelen identificar más por unas que por otras, es pertinente resaltar que en la actualidad, con el mundo tan cambiante y variado, existe un alto grado de flexibilidad, dándole cabida al eclecticismo, es decir es válido tomar lo que se considere más relevante o aplicable, de acuerdo al caso, de cada corriente y adaptada a la realidad empresarial.

### **Fundamentos administrativos**

Ahora bien, sumado a las corrientes organizacionales existe otro tópico que guía u orienta a las organizaciones en su proceder, y no es más que los fundamentos administrativos. Estos son considerados la base de la administración y gestión de empresas, desde sus inicios al principio del siglo XX con la propuesta de Henri Fayol, pues sin ellos toda organización carecería de sentido. De aquí que se mencionaran brevemente.

Con respecto a los fundamentos de la administración afirman Bateman y Snell (2005), “Los tiempos pueden cambiar, pero las prácticas administrativas siempre separan a las organizaciones eficientes de las que no” (p.8). Los autores resaltan la importancia que tienen el cumplimiento de estos cuatro pilares administrativos en cualquier tipo de organización. Ellos son:

#### *Planeación*

Para que toda organización tenga éxito, debe antes que nada saber hacia dónde dirigir sus esfuerzos, es por ello que es necesario fijar metas y establecer las estrategias para alcanzarlas. En el CFI el proceso de planificación se encontró con debilidades, puesto que no contaban con metas establecidas como Centro, como áreas y mucho menos como cargos. Por lo cual las investigadoras decidieron trabajar la consecución de metas mediante el establecimiento de la filosofía de gestión.

Bateman y Snell (2005) definen a la planeación como “Función administrativa que implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que una persona, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirán en lo futuro”. (p.15).

Por su parte Robbins y Culter (2005) establecen que es la “función administrativa en la cual se definen metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinarlas actividades”. (p.9).

Básicamente los autores expresan que lo fundamental en el proceso de la planificación consiste en el establecimiento de objetivos claros a alcanzar, así como decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deban tomar para ello.

Entonces, en relación al Centro, las investigadoras concuerdan en que actualmente atraviesa un nuevo proceso de planificación, es decir un replanteamiento de procesos administrativos por lo cual se ha visto en la necesidad de trazarse nuevas planificaciones. Para ello ha asumido las actividades de analizar la situación actual en que se encuentra, anticipar el futuro que le espera con esta nueva restructuración, estableciendo nuevos objetivos y adoptando nuevas estrategias. Además de determinar los recursos y el talento humano necesarios para alcanzar las metas de la organización.

### *Organización*

Ahora bien, como se dijo anteriormente, el CFI atravesó por un proceso de planificación, es por ello que la organización también se hace presente. Considerando que esta involucra la determinación y asignación de tareas, se puede afirmar que ésta se evidencia en el proyecto llevado a cabo en el Centro, ratificándose en el hecho de concebir los objetivos institucionales, el manual de cargos y procedimientos, así como la evaluación de necesidades del personal que convive en el Centro y los futuros profesionales a ingresar.

Para tener una mayor precisión de lo que implica el fundamento administrativo organización se expondrán las siguientes definiciones:

Robbins y Culter (2005) “Función de la organización administrativa que consiste en determinar que tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quien y dónde se toman las decisiones”. (p.9).

Bateman y Snell (2005) “Función administrativa que implica ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros que se necesitan para alcanzar las metas”. (p.15).

Se están realizando actividades claves (según los autores) que atraen personal al Centro, se están especificando las responsabilidades del trabajo de cada cargo, unificando o creando unidades de trabajo, replanteándose inéditas direcciones y distribuciones de los recursos; lo que permite crear condiciones para que las personas y el Centro funcionen juntos para alcanzar un máximo nivel de eficiencia.

Entonces resulta incuestionable lo necesario que es el proceso de organización, de ahí que los autores dicen: “en el pasado, ahora y en futuro, la administración eficiente deberán utilizar nuevas formas de organización y considerar a las personas como su recurso más valioso”. (p.15).

### *Dirección*

La dirección al igual que el resto, es esencial para el Centro, puesto que en el proceso de cambio, es necesario un personal inspirado y motivado hacia el logro de metas personales y grupales, aspectos claves, según los autores para un buen proceso de dirección.

En cuanto al proceso de dirección los autores Bateman y Snell (2005) lo definen como “Función administrativa que comprende los esfuerzos de los administradores para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados” (p.15).

Robbins y Culter (2005) lo definen como “función de la administración que consiste en motivar e influir en los empleados y equipos mientras hacen su trabajo,

elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados” (p.9).

Después de analizar lo que implica la dirección, se establece que durante este proceso, además de la necesaria motivación al desempeño laboral, es clave que los líderes supervisores de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el Centro (dirección y coordinación) evalúen el proceder de cada uno de los miembros de acuerdo a su cargo, funciones y área de desempeño, teniendo capacidad de tomar decisiones, de delegar y orientar. Es necesario que estos supervisores sean modelos de las formas correctas de actuar y asegurarse de que su personal comprenda que puede contar con ellos como miembros iguales, activos y protagonista del proceso.

### *Control*

El último, pero no menos importante, de los fundamentos administrativos es el control. El cual deberá ser llevado a cabo por la dirección del Centro una vez comience a llevarse a cabo la nueva estructura administrativa, incluyendo el proceder de la filosofía de gestión y claro está, del manual de cargos y procedimientos.

Bateman y Snell (2005) se refieren al control como la “Función administrativa que implica supervisar el progreso y realizar los cambios necesarios”. (p.16).

Por su parte Robbins y Culter (2005) lo definen como “Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta”. (p.9).

El cumplimiento de éste fundamento permitió al Centro estar al corriente de los resultados de los cambios realizados, es aquí donde se debe supervisar el progreso. Es así como toma vital importancia la alta gerencia o dirección.

Es desde los cargos de mayor grado de responsabilidad (dirección y coordinación) que se debe supervisar como se están dando los progresos y en función de ello actuar. Este es un proceso que necesita ser llevado a cabo por un buen líder, por profesionales

capaces de monitorear de forma correcta, claro está, todo en función de asegurar el cumplimiento de las metas planteadas.

En definitiva, es válido decir que dentro del mundo organizacional los fundamentos de la administración son los procesos claves para el éxito de las mismas. Bateman y Snell (2005) lo afirman expresando:

Si bien es cierto que hoy más que nunca se requieren conceptos novedosos y enfoques nuevos, gran parte de lo que ya se ha aprendido acerca de las prácticas administrativas exitosas sigue siendo relevante, útil y adaptable, con un pensamiento nuevo, al ambiente organizacional del siglo. (p.14).

Con la cita anterior se confirma la importancia que tiene cumplir apropiadamente los fundamentos administrativos, se concuerda con la premisa de que las organizaciones en la actualidad deben adaptarlos de acuerdo a su realidad y a sus objetivos. Y esto solo lo lograrán gestionando una correcta estructura administrativa.

### **Estructura administrativa**

Si bien es cierto que es importante conocer o tener presente los aspectos que involucran el mundo organizacional, también es necesario conocer las formas y maneras en que estos se relacionan en la realidad, y esto se hace por medio de la estructura administrativa.

En consecuencia, es necesario definir el concepto de estructura administrativa, puesto que esto permitirá tener una visión precisa sobre como las organizaciones deben estar estructuradas y como se relacionan los aspectos que las conforman. De ahí que la UNID (2009) establece que:

La estructura administrativa es un esquema formal que en realidad representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que conllevan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que más que nada están orientados a la consecución de unos objetivos determinados. (p.1)

Esta conceptualización de estructura administrativa resulta pertinente al presente caso, por razón de que fue este tema en particular donde se determinaron las mayores debilidades del CFI. El mismo no posee una estructura administrativa funcional o lógica, lo que se hizo evidente al percatarse de que no poseían una correcta filosofía de gestión y mucho menos una adecuada definición de cargos.

Hay que tener presente que la estructura administrativa permite que exista una división del trabajo, es decir todas las actividades que deben concretarse, así como la coordinación de las mismas para conseguir los fines propuestos por la organización.

La estructura administrativa es de una forma coloquial, la columna vertebral de toda organización, es dentro de ella donde se crean las diversas unidades organizacionales, dentro de las cuales se encuentran la gestión del talento humano, que en opinión de las investigadoras es sin duda la más clave e importante para toda organización.

#### *Gestión del talento humano*

La administración de recursos humanos es fundamental para comprender el mundo organizacional, puesto que sus principios son, como se ha dicho, la base para el buen manejo y desarrollo de toda organización. Para comprender lo que esta implica a continuación se presentarán las siguientes conceptualizaciones.

Para Bateman y Snell (2005) la administración de recursos humanos “es el proceso de trabajar con las personas y los recursos para alcanzar la meta de la organización, esto con un alto nivel de eficacia y eficiencia” (p.14)

Para Dessler y Valera (2004) son:

Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (p. 2).

Para Robbins y Culter (2005) es “la coordinación de actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p.7).

Basándose en las conceptualizaciones anteriores, se hace evidente que son las personas y el desenvolvimiento de éstas dentro de las organizaciones, claves para la consecución de metas, lo que define a la administración de Recursos Humanos; ya que, si bien es cierto que cada autor la define bajo su paradigma, todos hablan acerca de las relaciones humanas. Aspecto fundamental para la presente investigación, pues se busca mejorar las prácticas profesionales de una serie de personas que trabajan en conjunto para el logro de una misma misión.

Aunque las personas son lo primordial a este respecto, cabe destacar que, en la actualidad la administración de recursos humanos o la administración del personal deben tomar en cuenta algunos aspectos para la época en la que vivimos si se desea alcanzar el éxito organizacional. De ahí que se hablará brevemente sobre dichos aspectos.

### *Gestión de talento humano en la actualidad*

Como ha de saberse las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), cada día abarcan más espacio en las áreas de desenvolvimiento humano, y el mundo organizacional no escapa de ella, así como de las nuevas tendencias y métodos que hoy día se llevan a cabo.

Dentro de los aspectos claves de la administración actual los autores Bateman y Snell (2005) mencionan tres como indispensables, los cuales son:

1. Internet

El internet forma parte de las Tecnologías de la información y la comunicación, y al igual que en todos los aspectos ha logrado un cambio masivo en la administración del personal. Los autores expresan que “el internet cambia la manera en que los

administradores deben pensar respecto a todo, desde el diseño de estrategias, hasta su estilo de liderazgo y la manera en que motivan a su personal”. (p.6).

Esto se evidencia fácilmente al notar como ha cambiado la forma de contratar personal mediante el uso de portales web de empleos, el uso de correos y chats internos, aplicaciones corporativas y diversos sistemas internos manejados por medio del internet, además de que es un medio que proporciona al personal infinitas formas de actualizarse y de estar a la vanguardia profesionalmente.

## 2. Globalización

De la mano con el internet se encuentra la globalización, ésta hace referencia, en este particular, a la apertura o en el establecimiento de sedes de organizaciones en todo el mundo, promoviendo las alianzas y el crecimiento por medio de la estandarización de procesos. Es así como el aislamiento se convierte en cosa del pasado.

Dessler y Valera (2004) la definen como “la tendencia de las empresas a extender sus ventas, servicios y sus procesos de manufactura hacia mercados nuevos, más allá de las fronteras nacionales”. (p.8). Afirma que mucha de su importancia radica en la ventaja que se obtendrá ante la competencia.

Las empresa hoy más que nunca deben preguntarse ¿Cómo se logra ser la mejor del mundo? Las grandes corporaciones ya no solo compiten entre locales, por el contrario ahora enfrentan una avalancha de competidores extranjeros. Dessler y Valera (2004) a este respecto expresan “afrentar la globalización, entonces, será un desafío importante para la administración de recursos humanos: con tareas que van de asimilar la fuerza de trabajo extranjera a formular políticas de selección, capacitación y remuneración para trabajadores expatriados”. (p. 8).

En este particular, desde la opinión de las investigadoras, el CFI puede ingresar al mundo de la globalización mediante la actualización de las nuevas teorías, programas y didáctica en materia de la educación especial. Se debe tener presente que incluso las

organizaciones pequeñas deben tomar decisiones estratégicas con base a consideraciones globales.

### 3. Gestión del conocimiento

Para cerrar con los aspectos fundamentales dentro de la administración actual, se encuentra la gestión del conocimiento, que parte sin lugar a duda de la llamada sociedad del conocimiento. Donde lo fundamental radica en elaborar ideas buenas y novedosas.

Bateman y Snell (2005) afirman “la gestión del conocimiento es el conjunto de prácticas cuyo objetivo es descubrir y controlar los recursos intelectuales de una organización, es decir utilizar en su totalidad los intelectos de las personas que forman parte de ella”. (p. 8).

Es así como cobra importancia los bienes abstractos, es decir el aporte intelectual que puedan ofrecer las personas a las organizaciones. Se trata de compartir y desarrollar, lo que se ha convertido en el recurso más importante: las destrezas, habilidades, competencias y experiencias, con el fin de generar ideas innovadoras y exitosas. Expresan los autores, mencionados anteriormente, “nos hemos desplazados de una economía manual a una economía de mentes”. (p. 8).

Entonces, es en efecto la administración actual esencial para el éxito en el mundo organizacional, sin importar su índole, sin embargo y a pesar de todos los beneficios que trae, esto solo lo logran aquellas organizaciones dispuesta a aprender.

### **Organizaciones que aprenden**

En la actualidad, las organizaciones deben mantenerse a la vanguardia de todos los avances que salgan al mercado, aquellos que puedan aportar una ventaja mejorando la calidad de sus servicios o productos. Deben tener capacidad de respuesta, lo que implica cambiar y aprender continuamente nuevas formas de actuar en todo su proceder; esto proporcionará una superioridad notable y permanente ante la competencia

Una organización que aprende es en palabras de Beteman y Snell (2005) “es aquella que posee la habilidad para crear, adquirir y transmitir conocimientos y para modificar su comportamiento a fin de que se refleje los nuevos conocimientos e ideas”. (p. 392).

Los autores Beteman y Snell (2005) establecen premisa claves acerca de cómo debe actuar una organización que aprende. A continuación se mencionaran:

1. Su personal participa en un pensamiento disciplinado y presta atención a los detalles, toma decisiones con bases en la información y la evidencia no en estimaciones y supuestos.
2. Constantemente están en la búsqueda de nuevos conocimientos, tratan de alcanzar nuevos horizontes y oportunidades que se amplían y no de arreglos rápidos para corregir los errores o problemas actuales.
3. Revisan con cuidado tanto sus éxitos como sus fracasos, de los cuales logran lecciones útiles y un entendimiento profundo de los mismos.
4. Las organizaciones que aprenden establecen parámetros de comparación con otras, identifican e implementan las mejores prácticas de negocios de otras empresas.
5. Comparten ideas a todo lo largo de su estructura a través de reportes, sistemas de información, discusiones informales, visitas a sitios, educación y capacitación.

Tener presente lo que implica una organización que aprende resulta clave, por razón de que esto es, sin duda, lo que se quiere lograr con el CFI. Las autoras pretendieron crear en el personal que labora en el Centro, una conciencia de desarrollo organizacional, es decir que estén dispuestos al cambio, a crear nuevas estrategias, a modificar creencias valores y actitudes, que estén dispuestos a aprender.

## **Comportamiento Organizacional**

Son los miembros de la comunidad organizacional, es decir las personas y sus diferentes conductas y comportamientos las que hacen vida dentro de ellas, las que deben aprender para poder proporcionar la energía y el talento necesario para activar los procesos, para crear, transformar, usar la tecnología y mucho más. De aquí la importancia de conocer un campo tan sustancial como el comportamiento organizacional.

El estudio del comportamiento organizacional, resultó valioso para la presente investigación, dado que proporcionará insumos que facilitarán la comprensión del personal del CFI, así como de la cultura en la cual se desarrollan profesional y personalmente. Esto permitió a las investigadoras obtener con mayor exactitud la información necesaria para conocer la estructura administrativa del Centro, así como el manejo o desenvolvimiento de cada uno de los cargos. Además ayudo a tener otra visión del mundo organizacional, desde un punto de vista más humano y flexible, teniendo presente que son personas diversas trabajando juntas por las mismas metas.

A continuación se presentará la definición de comportamiento organizacional según los autores Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaaske (2006) definen al comportamiento organizacional como:

Campo de estudio que se sustenta en la teoría métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en los grupos y dentro de las organizaciones, para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias. (p. 6).

Es evidente que para Gibson y otros (2006) las organizaciones son más que normas rígidas para el cumplimiento de objetivos, puesto que le dan cabida a un tema tan importante, al menos para el criterio de las autoras, como el comportamiento organizacional. La importancia de este radica en que aporta otra visión de las organizaciones, va en concordancia con las formas actuales en que se maneja la

administración del personal es decir, se habla de un talento humano que hace vida dentro de las misma, personas que sienten y padecen de formas distintas, pero que se desenvuelven en un mismo entorno socio-laboral.

Y por tratarse de personas, es que las ciencias de las conductas aportan grandes beneficios a este campo. Gibson y otros (2006) afirman que las principales ciencias tomadas en cuenta son la psicología, la sociología, las ciencias políticas y la antropología cultural, pues “han proporcionado el marco de trabajo y los principios básicos para el campo de la conducta organizacional”. (p.6).

Cada una de estas ciencias aporta un enfoque y una forma de analizar distinto, que ayudará a comprender y por ende afrontar con mayor éxito el mundo organizacional.

Por medio del comportamiento organizacional se podrán estudiar diversos puntos de vista de la conducta. Esto a nivel individual, grupal y organizacional, basándose en los principios modelos y teorías de las ciencias o disciplina que lo sustentan. Permitiendo así, que se logren dar respuestas orientas al desempeño y la estabilidad de las personas.

Siguiendo con las ideas planteadas por Gibson y otros (2006), los autores afirman que el comportamiento organizacional sigue los principios de la conducta humana. Dándole relevancia al hecho verídico de que cada persona es diferente, es decir cada miembro de una organización tiene diversas capacidades, competencias, antecedentes, actitudes, cultura, creencias, formas de aprendizaje y niveles de aspiración. Los grandes líderes organizacionales deben tener esto en cuenta pues son muchas personas “culturalmente diversas las que están aportando su fuerza de trabajo”. (p. 7).

Las organizaciones son sistemas sociales donde hay diversos papeles y cada uno con responsabilidades diversas, unos con mayor o menor jerarquía, con más o menos funciones, pero todos miembros de la mismas micro sociedad. Este hecho hace

un tanto dificultoso el que la organización se mantenga en todo momento orientada y sin problemas, por lo cual se han encontrado diversos métodos que ayudan a solventar las diversas situaciones que se puedan enfrentar.

El método más común es el “*método de contingencia*”, definido por Gibson y otros (2006) como “método que considera que no hay una mejor manera de administrar en cada situación, sino que los administradores o líderes empresariales deben encontrar distintas formas que se adapten a diferentes situaciones”. (p.7).

Por su parte Robbins y Coulter (2005) lo definen como “un enfoque que plantea que como las organizaciones son diferentes y enfrentan situaciones distintas (contingencias) necesitan métodos diversos de administración”. (p.36).

La idea esencial con respecto a este método es que sin importar el problema o el personal, se deben conseguir las formas o los medios necesarios, sin que exista atropello, para solventar las situaciones que se puedan presentar. Todo depende de la organización, de su estructura, es decir de la forma como se agrupan las personas y los cargos, así como de los procesos y actividades que se desarrollan.

Es por lo expuesto en el párrafo anterior, que se afirma a la cultura organizacional, como uno de los factores claves en el comportamiento organizacional. De ahí que Gibson y otros (2006) aseveren que la “cultura de una organización define un comportamiento y vínculos apropiados, motiva persona y gobierna la forma en que una compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores”. (p. 8).

La cultura organizacional resulta entonces clave para el estudio de las organizaciones. Y este caso en particular no resultó diferente, pues al indagar y conocer la cultura organizacional del CFI, se logró acceder a información que proporcionó a las investigadoras insumos para esbozar el estado actual de la institución, ya que la información emitida por los informantes y las observaciones percibidas por las investigadoras, permitieron evidenciar cómo se realizan las actividades dentro de la institución, por lo cual se está en concordancia con lo expuesto con Gibson y otros.

Sin embargo, si bien es cierto que se está de acuerdo con los autores Gibson y otros (2006) con referencia al comportamiento organizacional y a las ciencias que lo apoyan, las autoras consideran que se deja pasar por alto a la “**educación**” (pedagogía) como fundamental en el sustento de dicho campo.

Hay que hacer notar la educación como elemento vital dentro del comportamiento organizacional, puesto que una vez establecidos los resultados producto del estudio de antropólogos, sociólogos y psicólogos, entre otros, se llega a la conclusión de que solo hay una manera de formar, cambiar conductas, ampliar conocimientos, generar habilidades y destrezas e inculcar valores. Se trata de un proceso de enseñanza- aprendizaje, es decir la educación. Al respecto Mathis y Jackson (2004) aseveran:

La educación de las personas en el trabajo es un concepto que algunos consideran simple, pero en realidad es importante. Incluye la equiparación de las características de las personas con las funciones que realiza. No es fácil reformar exitosamente a las personas, pero mediante la formación (educación) y el rediseño de los trabajos todo puede mejorar con mayor facilidad. (p.21).

### **Descripción y análisis de Cargos**

El proceso de descripción y análisis del cargo es fundamental para toda organización, debido a que son las personas que ocuparán cada uno de los cargos, los encargados de cumplir con las metas y objetivos planteados para el logro de la misión y visión de dicha organización.

Pero antes de tocar el tema del análisis de cargo se hace pertinente establecer qué es un cargo.

#### *Cargo*

Assef, Coriat, Machado y Vásquez citados en González (2004) señalan que los cargos son “la base fundamental del trabajo, son set de actividades orientadas al logro

de uno o más objetivos, están formados por un conjunto de tareas y responsabilidades generalmente relacionadas entre y vinculadas con los objetivos y metas organizacionales”. (p.38).

Para Álvarez (2005) el “cargo u ocupación es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiesta una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización”. (s/p).

Por su parte Díaz y Romero (2005) afirman que “los cargos son aquellos que constituyen un conjunto de deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo, son el enlace entre las personas, la estructura y los resultados de la organización”. (p.13).

Las definiciones anteriores permiten apreciar la importancia que tiene establecer correctamente un cargo en toda organización. Este es el eje elemental alrededor del cual se encuentran los diferentes sub sistemas de la gestión del talento humano. Ocupa un lugar primordial en toda la estructura administrativa. Pertinente a este particular Días y Romero (2005) aseveran:

El cargo es el vínculo entre los individuos y la organización y debe estar ligado muy estrechamente al resto de las áreas de la organización, de modo tal que el ocupante del mismo no desvirtúe el desarrollo ni la ejecución de las tareas ya que como consecuencia afectaría el alcance de dichos objetivos. (p.39).

Las palabras de Díaz y Romero en la cita anterior son oportunas para la presente investigación, puesto que al llegar al Centro se evidencio como afecta a una organización, el hecho de no poseer o no contar con una clara definición de cargos. Tal cual como los autores lo señalan se estaban presentando la desviaciones en los diferentes cargos, entorpeciendo y en algunos casos impidiendo el desarrollo de tareas y funciones, y en obvia consecuencia no se lograban los objetivos planteados.

Además de lo ya expuesto de las definiciones anteriores, es pertinente destacar, y en concordancia con los autores, que el cargo siempre debe ir en función de los objetivos y a la filosofía de gestión de la organización, es por ello que fue fundamental

el hecho de desarrollar o establecer la filosofía del CFI antes del diseño del manual de procedimientos y cargos. Permitió al personal estar consciente de las necesidades de sus cargos al momento del proceso de entrevistas.

No obstante para poder establecer un cargo es necesario concretar un correcto análisis y descripción de cargos. De la tal manera que a continuación se expondrán algunas conceptualizaciones con respecto a este particular.

### *Análisis de Cargos*

El análisis de cargo es un eje transversal en toda organización, pues es el proceso que permitirá levantar o recaudar toda la información necesaria para la descripción de los cargos.

En lo que respecta al Análisis realizado al CFI se llevó a cabo por medio de lo observado en el campo, por la información recabada en sesiones de grupos focales y en el proceso de entrevistas. Estas técnicas permitieron a las investigadoras reunir la información necesaria para el establecimiento de los cargos.

Para Asset y otros citados en Gonzáles (2004) el análisis de cargos no es más que “el proceso mediante el cual se recolecta y se organiza información acerca de los cargos nuevos o ya existentes dentro de una organización”. (p. 43).

Por otro lado Gibson y otros (2006) afirman que “es la reunión de información sobre tres aspectos de todos los puestos: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto el puesto”. (p. 374).

Mientras que para Llanos (2005) se trata de “la determinación sistemática y pormenorizada de los requisitos que el candidato debe cubrir para desempeñar con calidad, efectividad y bajo presión, las responsabilidades, actividades y funciones propias del puesto”. (p. 55).

Por su parte, Dessler y Valera (2004) afirman que es “el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos”. (p. 30).

Después de leer cada una de las conceptualizaciones acerca del análisis de cargo se demuestra la importancia y el impacto que tiene para el desarrollo eficiente de toda organización, sin un buen análisis de cargo, no se podrán describir y por tanto establecer cada uno de los cargos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sánchez (2001) afirma que “en el análisis de cargos, el interés está centrado exclusivamente en el cargo y no en el ocupante” (p.43). Además de esto el autor plantea que existen aspectos claves que se extraen del análisis de cargos, los cuales son:

1. Actividades del puesto: se refiere a las actividades inclinadas del aspecto motor, tales como cortar, instalar, limpiar, dibujar, así como también actividades de indagación o investigación.
2. Comportamiento humano: se refiere al tacto en cuanto al comportamiento humano que se necesita para el cargo, es decir, aspectos tales como niveles de comunicación, sensibilidad, toma de decisiones. También toma en cuenta exigencias personales como gastos de energías, caminar, hablar, entre otros.
3. Criterios de desempeño: básicamente se refiere a la información correspondiente al desempeño del cargo, por ejemplo términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo (por medio de estos se evaluara al empleado).
4. Máquinas o herramientas: hace referencia al manejo de los equipos utilizados en el trabajo y el resultado del buen uso de los mismos.
5. Contextos del puesto: se refiere a los conocimientos, habilidades y destrezas (educación, capacitación y experiencia laboral), así como los atributos personales (actitud, personalidad e intereses). Es decir competencias en general.

Así pues, la importancia del análisis de cargo radica en el hecho de que toda persona perteneciente a una organización, debió ser reclutada, seleccionada, contratada,

capacitada y evaluada en su trabajo, en función de su cargo. Además los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en una organización se realizan por medio de las divisiones departamentales o las unidades de trabajo, las cuales se concretan en el establecimiento de los cargos.

En otras palabras Dessler y Valera (2004) expresan que el “análisis de cargos representa la base de diversas actividades interrelacionadas en la gestión del talento humano” (p. 30). Tal es el caso del área de capacitación, puesto que la información recaudada con respecto a las responsabilidades y tareas del puesto puede ser la base para el desarrollo de un plan de formación. También se podría utilizar esa misma información en el departamento de reclutamiento y selección del personal.

Como se puede evidenciar este tema en particular es base para las investigadoras, puesto que el objetivo principal de la investigación consistió en establecer un manual de cargos y procedimientos, para lo cual es necesario realizar un análisis de los cargos, en este caso del CFI. Al tener presente todo lo que aporta insumos valiosos para realizar el levantamiento de información, permitió alcanzar el objetivo planteado.

Queda establecido entonces que el análisis de cargo permite el desempeño eficaz y eficiente del personal, puesto que, en palabras sencillas, se aclarara lo que cada empleado debe hacer.

Sin embargo, si bien es cierto que el análisis de cargo es clave, no es un proceso sencillo de llevar; influye en gran medida el tipo de organización, su estructura administrativa así como su complejidad y tamaño (tanto físico, como en capital humano), por lo cual existen métodos para el análisis de cargos, los mismos ayudaran a la concretar dicho proceso. A continuación se explicaran brevemente alguno de ellos.

#### *Métodos para el análisis de cargo*

Recabar la información necesaria para el análisis de cargos es fundamental, es necesario que sea lo más precisa posible en relación a los deberes, responsabilidades y

competencias propias del cargo. Según Llanos (2008) Dentro de los métodos del análisis de cargos más utilizados en el mundo organizacional se encuentran:

## 1. Método de entrevista

Ofrece tres posibilidades de acuerdo con las necesidades y con el tiempo disponible. Estas posibilidades son:

### 1.1. Técnica libre

Consiste en recabar la información sin una guía de preguntas o formatos preestablecidos, permitiendo que para el entrevistado como al entrevistador la información fluya libremente. Posteriormente se esquematiza, se sintetiza y se extra lo que al entrevistador le parezca pertinente.

### 1.2. Técnica semiestructurada

Consiste en establecer previo a la entrevista algunos aspectos claves a indagar, pero sin la rigidez necesaria en la entrevista estructurada.

### 1.3. Técnica estructurada

Consiste en establecer antes de concretarse la entrevista la información que debe investigarse, para que sirvan de guía en la conducción de la entrevista.

Cabe destacar que la entrevista semiestructurada fue la técnica utilizada para la recolección de la información que aplicaron las investigadoras al personal del CFI, puesto que es flexible permitiendo agregar nuevas preguntas además de condescender al entrevistado dar respuesta abiertas e incluso es válido la sugerencias del entrevistador.

## 2. Método de cuestionario

Este método consiste en suministrar al empleado el llenado de un cuestionario en el cual describan las funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupan. Los cuestionarios pueden ser abiertos o estructurados. Dependerá de lo que se desee y del investigador.

## 3. Método de observación directa.

Este método se lleva a cabo en el campo o lugar de trabajo lo que permite un mayor acercamiento y conocimiento de las tareas, actividades y funciones propias de los cargos. Además por medio de este método los investigadores pueden conocer en mayor medida la cultura organizacional de la empresa, lo cual suma un aspecto fundamental al momento de establecer los cargos.

Tal es el caso del presente proyecto, debido a que las investigadoras tuvieron la oportunidad de conocer y evaluar las diversas áreas de trabajos en las cuales se desenvuelven los miembros del CFI. Esto permitió obtener un valor agregado al momento de establecer los procedimientos propios de cada cargo.

Para finalizar Gonzáles (2004) expresa que “un inadecuado análisis del cargo puede ser perjudicial para la organización porque al no encontrarse bien definidas la actividades, los sub sistemas de recurso humanos tendrán equivocaciones en sus procesos internos evitando que se consigan los objetivos planteados”. (p. 44).

Ahora bien, una vez concretado el análisis de cargo, se continúa con lo que se conoce como la descripción de cargos. Proceso clave al momento de querer establecer un manual de cargos y procedimientos.

### *Descripción de cargos*

La descripción de cargos es un aspecto fundamental en toda investigación que pretenda abordar el área del establecimiento de procedimientos y cargos. Tal cual es el caso de la presente investigación por lo tanto es pertinente conocer su definición.

Llanos (2005) lo define como “el documento que concreta las funciones que deben ejecutarse en un puesto y puede elaborarse en forma genérica o analítica”. (p.67).

#### 1. Genérica

Se logra mediante descripciones sencillas y precisas de las tareas y actividades más significativas del cargo.

#### 2. Analítica

Este tipo de descripción implica más detalle y especifica por orden de importancia las tareas, actividades y funciones en general del cargo.

Por su parte Para Asset y otros citados en Gonzáles (2004) lo definen como “el proceso a partir del cual se establece formalmente el contenido específico de un cargo, así como su impacto sobre los objetivos de la organización” (p.47). El autor afirma que toda descripción del cargo debe tener:

1. Identificación del trabajo
2. Resumen del trabajo
3. Tareas
4. Responsabilidades
5. Supervisión dada y recibida
6. Relación con otros cargos e instituciones
7. Instrumentos a emplear
8. Aclaratorias

Mientras que Sánchez (2001) define a la descripción de cargo “como una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, como lo hace y porque lo hace”. (p.46).

Al analizar las definiciones anteriores, se puede decir que, si bien es cierto que la variedad ésta presente, todas coinciden en aspectos claves para el momento de establecer la descripción de un cargo. De aquí se destacan: competencias, tareas, atribuciones y funciones.

Cabe destacar con respecto a este particular, que las investigadoras lograron establecer la descripción de cargos del CFI, la misma abarca elementos genéricos y pormenorizados de cada cargo. Este contribuyo a la mejora de los procesos del Centro lo que permitió un mayor alcance de objetivos y metas.

*Manuales*

El documento donde se establecen las descripciones de cargos son los manuales, en ellos se encontrarán variada información de acuerdo al tipo de manual. Sánchez (2001) los define como:

Documentos que sirven como guías de información a los empleados de una organización determinada para el mejor desempeño de las funciones y responsabilidades dentro de su puesto de trabajo, esta ordenado y estructurado sistemáticamente de modo tal que proporcione información de la organización del talento humano que se incorpore a ella. (p. 60).

La definición de Sánchez permite precisar lo que constituye un manual, lo cual contribuyo con el trabajo de las investigadoras al momento de establecer el manual que se le proporciono al CFI.

### **Manuales administrativos**

Son muchos los tipos de manuales que existen en la actualidad, su uso dependerá de la organización, las metas u objetivos a alcanzar y su utilidad. Para esta investigación solo será pertinente definir manuales administrativos. De ahí que Sánchez (2001) define a los manuales Administrativos como:

Instrumentos escritos en el que se agrupan un conjunto de informaciones que permiten la funcionalidad operativa y administrativa de todos los miembros de una organización determinada para alcanzar sus fines, objetivos y metas que dieron origen al surgimiento de las mismas. (p. 31).

Entonces la importancia de los manuales administrativos radica en el hecho de que son tangibles de lo que se hace en la organización, estimulando la estandarización de procesos, lo que a su vez evita las improvisaciones, confusiones y futuros vicios en los procesos y procedimientos del cargo.

Los manuales administrativos a su vez se encuentran divididos en tipos, de estos solo conciernen para la presente investigación los manuales de normas y procedimientos y los manuales descriptivos de cargos.

#### 1. Manuales de normas y procedimientos

Figueroa y Manrique citado en González (2004) lo definen como la “expresión analítica de procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad administrativa y operativa de la empresa, como también establecer normas de funcionamiento básico”. (p. 61).

El manual de procedimientos y cargos que se diseñó para el CFI cuenta con el establecimiento de normas y procedimientos por cada cargo, desplegados ampliamente en descripción y flujogramas, permitiendo al lector informarse acerca del cargo de una manera agradable y certera.

#### 2. Manuales de descripción de cargos

González (2004) lo define como “documento que sirve de guía, fuente de información y medio de comunicación donde se declaran por escrito las actividades, tareas y responsabilidades que realiza un empleado dentro de la organización, más específico aun, en su puesto de trabajo”. (p.61).

La descripción de los cargos del CFI por medio del manual proporcionó información relevante en cuanto a las exigencias intelectuales, físicas y conductuales que debe poseer la persona a ocupar el cargo.

Las investigadoras lograron establecer con éxito un manual de procedimientos y cargos para el Centro, logrando así concretar los objetivos planteados en la investigación. La proporción de este manual causó en las autoras satisfacción, puesto que esto permitirá al CFI y en consecuencia a AVEPANE proceder con altos estándares de calidad.

## MARCO INSTITUCIONAL

La Asociación Venezolana de Padres y Amigos de Niños Excepcionales (AVEPANE), es una organización sin fines de lucro fundada en mil novecientos sesenta y tres (1963), dedicada a la educación de personas con discapacidad intelectual, a la prevención, diagnóstico e investigación de factores de alto riesgo de retardo mental, y al desarrollo del conocimiento en el mismo campo, además de encargarse de preparar a futuros docentes especialistas en esta importante área de la educación.

Por su parte el término discapacidad tiene varias acepciones, según la incapacidad que presenta la persona. En la Ley Para Personas con discapacidad (LPDCP), el artículo 5 y 6 rezan lo siguiente:

### Artículo 5:

Se entiende por discapacidad la condición compleja del ser humano constituida por factores biopsicosociales, que evidencia una disminución o supresión temporal o permanente, de alguna de sus capacidades sensoriales, motrices o intelectuales que puede manifestarse en ausencias, anomalías, defectos, pérdidas o dificultades para percibir, desplazarse sin apoyo, ver u oír, comunicarse con otros, o integrarse a las actividades de educación o trabajo, en la familia con la comunidad, que limitan el ejercicio de derechos, la participación social y el disfrute de una buena calidad de vida, o impiden la participación activa de las personas en las actividades de la vida familiar y social, sin que ello implique necesariamente incapacidad o inhabilidad para insertarse socialmente.

### Artículo 6

Son todas aquellas personas que por causas congénitas o adquiridas presenten alguna disfunción o ausencia de sus capacidades de orden físico, mental, intelectual, sensorial o combinaciones de ellas; de carácter temporal, permanente o intermitente, que al interactuar con diversas barreras le impliquen desventajas que dificultan o impidan su participación, inclusión e integración a la vida familiar y social, así como el ejercicio pleno de sus

derechos humanos en igualdad de condiciones con los demás.

Se reconocen como personas con discapacidad: Las sordas, las ciegas, las sordo ciegas, las que tienen disfunciones visuales, auditivas, intelectuales, motoras de cualquier tipo, alteraciones de la integración y la capacidad cognoscitiva, las de baja talla, las autistas y con cualesquiera combinaciones de algunas de las disfunciones o ausencias mencionadas, y quienes padezcan alguna enfermedad o trastorno discapacitante; científica, técnica y profesionalmente calificadas, de acuerdo con la Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud de la Organización Mundial de la Salud.

En consecuencia discapacidad es una condición que presenta una persona, ya sea congénita, hereditaria o por un accidente. Además existen varios tipos de discapacidades como lo expresa el artículo 6. El CFI como Centro integrado a AVEPANE forman y capacitan especialmente a personas con discapacidad intelectual, no obstante dentro de sus participantes también hay personas con discapacidad motora.

Dentro del proceder que maneja AVEPANE se toman en cuenta los artículos expresado anteriormente, así como la mayoría de los expuestos por la LPDCP. Se puede decir que su filosofía de gestión se encuentra influenciada por la misma. Esta se expresa:

#### *Misión*

Potenciar el desarrollo integral de niños jóvenes y adultos con discapacidad intelectual mediante un equipo humano altamente motivado y capacitado; desarrollar acciones en las áreas de Prevención, Diagnóstico e Investigación de los factores de alto riesgo que inciden en la discapacidad intelectual; y promover la formación y actualización de recursos humanos a nivel universitario en Educación Especial y carreras afines.

#### *Visión*

Ser la asociación líder en servicios de educación especial en Venezuela que permita formar a niños y jóvenes con discapacidad intelectual en un ambiente de aprendizaje eficaz con miras a su incorporación al mercado de trabajo y a la vida adulta con el fin de mejorarle su calidad de vida y la de sus familias sin distinción de raza, credo y status económico contribuyendo al desarrollo social y económico del país.

AVEPANE desde su fundación ha dirigido sus esfuerzos a divulgar los conocimientos más avanzados con el fin de despertar la aceptación y el interés en todo el territorio nacional sobre el problema que afecta a una parte de la población venezolana. Las campañas y eventos científicos como congresos, jornadas, encuentros y seminarios mantienen informados a la comunidad profesional así como al público general.

A lo largo de más de cincuenta (50) años, su labor primordial ha sido crear la primera escuela especial, el primer taller laboral (CFI), el primer Instituto Universitario para preparar a personal docente altamente capacitado en las diversas ramas de educación especial, y concienciar a la sociedad sobre la condición de la discapacidad intelectual.

Dentro de AVEPANE, se encuentra el Centro de Formación Integral (CFI). Esta institución es la encargada de la capacitación ocupacional para jóvenes y adultos con discapacidad intelectual, desarrollando en éstos habilidades y destrezas laborales y sociales que les permitan incorporarse socio-laboralmente. Además de formar a jóvenes con discapacidad, recientemente trabajan con público en general, propiciando un ambiente de integración modelo, con la capacidad de desarrollar sus destrezas laborales y sociales con el fin de facilitar su incorporación a la vida de la comunidad, que implica la inserción socio-laboral, el desarrollo físico - motor, el crecimiento emocional y la independencia y autonomía de vida.

Es así, como el CFI ofrece el entrenamiento y la atención para personas con discapacidad en la modalidad de empleo protegido, centro de reclutamiento y centro de inserción laboral, siempre en la línea del desarrollo humano y el cumplimiento de la

Ley Para las Personas con Discapacidad, a través de un equipo interdisciplinario integrado por Docentes, Docentes Especialistas, Psicólogo, Terapeuta del Lenguaje, Docentes de Educación Física Especial, Instructores Ocupacionales, Entrenador Físico y Amigos Voluntarios, que día a día busca la inclusión social.

La filosofía del Centro expresa lo siguiente:

### *Misión*

Somos una institución de formación ocupacional, líderes en integración de la diversidad, creando espacios para la formación personal y social con valores AVEPANISTAS.

### *Visión*

Ser Líderes en Educación Especial para el trabajo en Venezuela contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

### *Objetivos*

- Formar ciudadanos en las distintas áreas de la diversidad atendiendo a su necesidad para integrarlos a la sociedad.
- Consolidar un equipo de alto desempeño con la finalidad de prestar un servicio de calidad institucional con valores AVEPANISTAS.
- Definir de forma clara y precisa las funciones y tareas de cargo para el mejoramiento en las distintas áreas de desempeño del Centro de Formación Integral.

### *Valores*

**Responsabilidad:** Asumir a cabalidad compromisos con el trabajo que se va a desempeñar, para realizarlo de forma óptima.

**Trabajo en Equipo:** Propiciar una buena comunicación, con respeto, apoyo, solidaridad, para lograr un alto nivel de eficiencia y eficacia en el centro.

Vocación de Servicio: Comprender el servicio como una misión en la vida, ejerciéndolo con compromiso, amor, humildad y entrega.

Respeto a la Diversidad: Fomentar la aceptación, el respeto, la tolerancia, la comprensión, de las personas con diversidad funcional, dentro y fuera de la institución.

### **Bases Legales**

En todo tipo de organización o institución, que trabajen con personas, se deben tomar en cuenta las leyes de la República Bolivariana de Venezuela, las cuales regulan y benefician al trabajador o a la empresa. Las leyes citadas en este trabajo, fueron escogidas particularmente por la relación de las mismas con el trabajo de investigación.

Respecto a las bases legales que respaldan la realización del presente manual descriptivo de cargos se encuentran:

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)**

Constitución carta magna de la nación en el país forma parte fundamental del manual descriptivo de cargo, puesto que de ésta emanan todos los instrumentos legales para hacer cumplir, los derechos y deberes en todos los aspectos.

Es por este motivo que se emplearán los siguientes artículos, donde se establecen los lineamientos generales que deben cumplir cualquier empresa o institución de carácter público o privado, además garantizan la educación y la igualdad de los derechos y los deberes, sin discriminación alguna. Por ello se tiene los artículos 25 y 81, que rezan lo siguiente:

#### Artículo 21:

Todas las personas son iguales ante la ley; en consecuencia:

1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona...

Artículo 81, que indica que:

Toda persona con discapacidad o necesidades especiales tiene derecho al ejercicio pleno y autónomo de sus capacidades y a su integración familiar y comunitaria. El Estado, con la participación solidaria de las familias y la sociedad, le garantizará el respeto a su dignidad humana, la equiparación de oportunidades, condiciones laborales satisfactorias, y promoverá su formación, capacitación y acceso al empleo acorde con sus condiciones, de conformidad con la ley.

El artículo 21 y 81 manifiestan que la Ley garantizará en todo momento la igualdad, sin importar la condición en la que se encuentre la persona. Además garantizará a las personas con discapacidad un trato equitativo, otorgándole los mismos beneficios que otros. En consecuencia, en el Centro de Formación Integral como se ha mencionado forma y capacita a quienes presentan discapacidad intelectual, para que sean aptos y puedan desenvolverse en un oficio, por eso la relación e importancia que tiene los mencionados artículos, ya que avalará el cumplimiento de los derechos de las personas con discapacidad y sustentará los conocimientos que debe tener el personal que trabaja y atiende a los participantes con dicha condición.

Por su parte en el artículo 87, expresa que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

El derecho al trabajo es un hecho indiscutible, no importa en qué condiciones se encuentre la persona, tiene derecho a un trabajo digno, por lo tanto la Constitución como la Ley Orgánica para el Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) garantizarán el cumplimiento del mismo. Se analiza el artículo 87, ya que el CFI es un Centro que tiene como principal labor la inclusión de las personas con discapacidad al mundo laboral.

## **Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT)**

Cuando se habla de analizar y describir cargos, se trata de establecer entre otros elementos funciones, tareas y las condiciones que deben tener las personas que ejerzan dicho cargo. Por este motivo, no hay ley más pertinente para este particular que la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT), donde se establecen los derechos y deberes de los trabajadores, además brindarán la protección de las personas con discapacidad.

AVEPANE y el CFI trabajan directamente con personas con discapacidad intelectual, proporcionándole su apoyo constante, y las herramientas básicas para su formación y crecimiento, en un ámbito organizacional, por este motivo se toman los artículos 26 y 21, los cuales rezan lo siguiente:

### **Artículo 26:**

Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia.

### **Artículo 21:**

Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales.

Conforme a los artículos anteriormente descritos, es importante que el Centro de Formación Integral AVEPANE, mantenga en conocimiento de todos sus

colaboradores y en especial, aquellos responsables de la captación del personal, que no debe existir ningún tipo de discriminación negativa que afecte el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores, asimismo, tomar en cuenta que en el Centro de Trabajo se deberá incluir a las personas con discapacidad, pues éstas no podrán ser discriminadas por su condición y en este sentido, tendrán igual derecho a un trabajo digno.

Por otro lado, se encuentran los artículos, 35 y 36 que rezan lo siguiente:

Artículo 35:

Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica...

Artículo 36:

Trabajador o trabajadora no dependiente o por cuenta propia es aquel o aquella que en el ejercicio de la actividad que realiza en el proceso social de trabajo, no depende de patrono alguno o patrona alguna.

Según lo establecido en los artículos anteriores, para el Centro de Trabajo, es importante que resalte las diferencias, sin carácter discriminatorio, de sus colaboradores, con relación a los cargos que ocupan y a las funciones que realicen, esto con el fin de establecer una estructura organizacional que conlleve al buen funcionamiento y el logro de los objetivos del AVEPANE y del CFI.

Por su parte el artículo 290, manifiesta lo siguiente:

Las disposiciones de esta Ley protegerán a las personas con discapacidad, bien sea esta congénita, sobrevenida o de cualquier otro hecho o circunstancia que afecte su desarrollo físico, intelectual o que le impida realizar actividades personales o laborales en forma idéntica al resto de los trabajadores y las trabajadoras. Profundizando la universalización de los derechos de las personas con discapacidad, e incorporándolas a los procesos productivos. En ninguna circunstancia pueden ser excluidos o excluidas y todo patrono o patrona está

obligado a incorporar a por lo menos el cinco por ciento de su nómina total a trabajadores y trabajadoras con discapacidad, en labores cónsonas con sus destrezas y habilidades, debiendo recibir en todo caso un trato digno, e insertarse en la entidad de trabajo con las mismas garantías y características de los demás de los trabajadores y trabajadoras. No se podrá establecer discriminación alguna y se facilitara el desarrollo de su actividad en condiciones dignas y decorosas en beneficio de ellos y ellas, de sus familias y de la sociedad.

Conforme al artículo transcrito así como lo anteriormente expuesto sobre el tema, el Centro de Trabajo y en cualquier empresa, a los efectos de hacer cumplir sus obligaciones así como fomentar la cultura de la no discriminación, debe contar con un porcentaje mínimo de trabajadores que por su condición, sean considerados como personas con discapacidad e incluirlos conforme a sus destrezas y habilidades a labores que se lleven a cabo en el CFI.

### **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)**

Uno de los aspectos más importantes para los trabajadores está relacionado con las condiciones sobre las cuales desarrolla sus labores ya que es un factor fundamental para el mantenimiento de su desempeño y con ello el bienestar de la organización y del trabajador.

La LOPCYMAT regula las condiciones que debe tener el área de trabajo, desde una forma preventiva, haciendo cumplir derechos y deberes para ambas partes. Se analizará el artículo 1, el cual se refiere a:

...2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social...

El artículo correspondiente, obedece al objetivo fundamental de la ley, además permite al Centro tener presente el cumplimiento en relación a la seguridad, salud y

ambiente de trabajo en las que se debe desenvolver el trabajador en su jornada laboral. Con la creación del manual de procedimientos y cargos, podrá ser posible establecer las tareas y funciones del personal, así como el buen desempeño y distribución de sus actividades, permitiendo al personal el disfrute de tiempo libre y recreación.

En otro sentido está el artículo 53, el cual manifiesta que:

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas...

Conforme a lo expuesto, hacemos énfasis en lo indicado en el artículo anterior, en donde es importante para el buen funcionamiento del Centro de Trabajo así como el logro de los objetivos, que el trabajador se desenvuelva en un ambiente adecuado tanto lo correspondiente al espacio físico y mental, en este sentido el CFI debe adecuar sus instalaciones con la finalidad de velar por la seguridad física y mental de sus trabajadores.

### **Ley para Personas con Discapacidad (LDPCP)**

La presente ley constituye las disposiciones, reglamentos, derechos y deberes, de toda persona que posea una discapacidad. Es primordial la mencionada ley, ya que se diseñara un manual para un grupo de personas que desempeña sus labores con personas con discapacidad intelectual, es fundamental, que el personal del CFI en sus descripciones de cargos, tengan conocimientos sobre la LPDCP.

Es por este motivo que se escogió el artículo 19, que indica que:

Las personas naturales o jurídicas podrán brindar educación especializada, formación y capacitación a personas con discapacidad, previo cumplimiento de los requisitos establecidos para ello, con autorización, bajo la orientación, supervisión y control del ministerio con competencia en materia de educación.

Referente a lo anterior, AVEPANE es una institución sin fines de lucro, donde se desarrollan varias actividades docentes para personas con discapacidad, poseen un Instituto Universitario, el cual capacita en materia de discapacidad, también cuentan con una guardería que acepta a niños con discapacidad y está el Centro de Formación Integral, que enseña un oficio a los participantes con diversidad funcional, además cuenta entre su personal con personas con discapacidad.

En consecuencia se tiene el artículo 28 y 29, los cuales exponen:

#### Artículo 28

Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal, así como las empresas públicas, privadas o mixtas, deberán incorporar a sus planteles de trabajo no menos de un cinco por ciento (5 %) de personas con discapacidad permanente, de su nómina total, sean ellos ejecutivos, ejecutivas, empleados, empleadas, obreros u obreras...

#### Artículo 29:

Las personas con discapacidad intelectual deben ser integradas laboralmente, de acuerdo con sus habilidades, en tareas que puedan ser desempeñadas por ellas, de conformidad con sus posibilidades, bajo supervisión y vigilancia...

El artículo 28 se puede evidenciar en la razón de ser del CFI, ya que una de las modalidades que ofrecen se basa en este artículo, donde la empresa contrata a los participantes y desde el Centro ejecutan sus labores. Por su parte el artículo 29 se toma, puesto que en su mayoría los participantes del CFI son personas con discapacidad intelectual, las cuales como se ha mencionado, se capacitan para la inserción laboral.

La relevancia de las leyes y artículos mencionados, es que sirvieron como sustento para el Manual de Procedimientos y Cargos. Además de la aplicabilidad que tuvo el Manual para el CFI.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Paradigma de Investigación**

Los paradigmas de investigación identifican cómo se concibe al objeto o sujeto de estudio dentro de una investigación, según Kuhn citado en Ramírez (2003) son realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”. (p.1). En otra acepción, “Un paradigma representa, en palabras de Molina citado en Castro (2003), una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores, ciencias y ejemplos corrientemente compartidos, de lo que constituye el interés de la disciplina” (p.209).

La presente investigación estuvo enmarcada en el paradigma cualitativo. Este paradigma según Ramírez (2003).

Parte de reconocer la diferencia existente entre los fenómenos sociales y naturales, reconociendo la mayor complejidad y el carácter inacabado de los primeros, que están siempre condicionados por la participación del hombre. Engloba un conjunto de corrientes humanístico-interpretativas cuyo interés fundamental va dirigido al significado de las acciones humanas y de la vida social. (p.1).

Las investigaciones cualitativas se caracterizan por ver las cosas desde el punto de vista de las personas que están siendo estudiadas, es decir permite al investigador ser empático con lo entiende e interpreta. En atención a ello, Fernández (2009) asevera “La investigación cualitativa es aquella en la que los investigadores ejecutan con apego al método científico, pero con suficiente flexibilidad metodológica como para lograr un notable acercamiento y conocimiento de los casos que estudian”. (p.18).

En consonancia con lo anterior, la investigación estuvo sustentada bajo el paradigma cualitativo puesto que, para la obtención de información relevante que daría sentido lógico a lo estudiando, se requería de cierta flexibilidad metodológica que le permitiera a las investigadoras acercarse a los informantes con una actitud de apertura suficiente para lograr un diseño ajustado a su realidad (cultura, filosofía, tipo de institución, entre otros).

Pereira, López y González, (2005) señalan:

Por su parte el paradigma cualitativo también llamado paradigma interpretativo, fenomenológico, naturalista, humanista o etnográfico, se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social... Emplea la subjetividad como forma de conocimiento como resultado de una interacción con los demás en el marco de una acción comunicativa permanente y dialógica. (p.10).

En este sentido, la investigación se sustentó epistemológicamente bajo la corriente interpretativo fenomenológica pues se requirió de la interacción entre las partes (investigadoras-sujetos), dentro de un proceso de comunicación constante, flexible y dinámico que permitió observar con detalle los comportamientos y conductas para darles significados y de esta manera, orientar la investigación.

Molina citado en Castro (2003) “Las aproximaciones interpretativas a la investigación educativa, insisten en que su tarea principal no es construir teorías científicas que puedan comprobarse experimentalmente”. (p.210).

Mientras que Moscovici citado en Martínez (2006) por su parte, acentúa más la postura fenomenológica dándole rango epistemológico de ciencia al considerarlas como “Representaciones Sociales” y una forma de conocimiento social específico, natural, de sentido común el cual se construye a partir de “nuestras experiencias”. (p.130).

De lo anterior, se puede aseverar que la postura epistemológica señalada por Martínez fue utilizada metodológicamente en la investigación, dado que la interacción

a la que se dio lugar en el campo (experiencias) permitió a las investigadoras comprender la realidad estudiada y realizar aseveraciones desde lo formativo, desde lo vivencial.

En ese sentido, Castro (2003) alude “En el campo educativo resulta imperiosa la exhaustiva interpretación de realidades concretas que permitan, bajo sus propios referentes, comprender el significado de los hechos, fenómenos, comportamientos y acciones”. (p. 210).

En atención con lo antes expuesto, en la investigación se pretendió estudiar un hecho social por tanto, el análisis realizado estuvo fundamentado en comprender empáticamente los hechos y comportamientos resultantes de la acción diaria en el campo educativo (CFI); pues precisamente, con la investigación se buscó “mejorar la racionalidad de la práctica educacional a través del análisis autocrítico de los actores del proceso, con el fin de reestructurarla tomando como referente los valores que justifican y racionalizan sus acciones” Castro (2003, p. 209) destaca que, el norte de las investigadoras estuvo marcado por el análisis axiológico y la justificación de las acciones.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación con el que se trabajó fue de campo, ésta es definida por Arias (2006) como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p.31).

Ramírez (1989), coincide con Arias aseverando que es aquel tipo de investigación en la que se estudian los fenómenos tal y como ocurren en la realidad, desde su ambiente natural.

Se seleccionó el tipo de investigación de campo pues tal y como lo describen los autores, la fuente primaria de información fueron los empleados del Centro de Formación Integral (CFI) de AVEPANE. La investigación se realizó directamente en

su contexto laboral pues, para efectos del estudio, se requirió no sólo de los datos suministrados por éstos sino de las conductas observables manifestadas durante la jornada laboral.

### **Nivel de Investigación**

Según Arias (2006) El nivel de investigación hace referencia al grado de profundidad con que se afronta un fenómeno (sujeto de estudio). Considerando la anterior definición, el nivel de la investigación fue descriptivo. (ob. cit.). Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (p.24).

En correlación con ello, la investigación descriptiva permitió a las autoras hacer un recorrido metodológico por un nivel inferior para precisar lo que se deseaba investigar, por tanto, se detalla lo siguiente:

1. Exploratorio, para definir el grado de profundidad que se le dará a la presente investigación, es decir, para precisar el problema de investigación es sí.
2. Descriptivo, Para identificar las necesidades, y definir el evento a modificar.

La investigación descriptiva, para Contreras (2011) se ocupa de la descripción de fenómenos sociales en un tiempo y en una zona geográfica determinada. Desde el punto de vista cognoscitivo su finalidad es describir, con ella se trata de obtener información acerca de un fenómeno o proceso, para detallar sus implicaciones, sin interesarse mucho (o muy poco) en conocer el origen o causa de la situación. Fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características. (p.1).

En atención a lo anterior, se puede indicar que en el nivel descriptivo indaga sobre la incidencia y los valores que se manifiestan en una o más situaciones o variables, lo que proporciona una visión de la situación.

En atención a lo anterior, la investigación se ubicó en un nivel descriptivo porque estuvo orientada, según las interrogantes y objetivos de investigación, a describir la situación de Centro, para a partir de allí, ofrecer una solución desde la visión educativa y orientada al tratamiento de la Gestión Humana (procesos académico-administrativos), que se llevan a cabo en el CFI.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación comprende, la estructura general que asume el investigador, con miras a obtener información clave para dar respuesta al problema planteado. En palabras Arias (2006) “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.26). Por su parte, Martínez (2008) señala que el diseño de la investigación es el conjunto de decisiones: es el plan y la estructura que deben adoptarse para obtener respuestas a las preguntas del estudio.

En otra acepción, Hernández, Fernández y Pilar (1998), destacan que “el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p.22). Por tanto, el diseño indica al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos y para dar respuesta a las interrogantes que se ha planteado.

En las investigaciones cualitativas, la aplicación del diseño es flexible ya que, éste puede ser adaptado según la situación de la investigación o el evento ocurrido, por ello Shimhara citando en Hernández y otros (1998) señala que por su naturaleza, la investigación cualitativa ajusta su diseño según se desarrolle el estudio (la investigación).

Entonces, de acuerdo con la naturaleza y características del problema objeto de estudio, esta investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad no experimental ya que, según Hernández y otros (1999), en éste diseño de investigación “no se manipulan las variables en forma deliberada y sólo se observan hechos tal como suceden en la realidad”. (p.189).

El diseño no experimental fue seleccionado para ésta investigación puesto que, las investigadoras realizaron el levantamiento de información directamente en el lugar donde se detectó el problema, por tratarse de una necesidad de tipo social, sin alterar las condiciones presentes en el contexto, sólo se analizó la realidad existente por tanto, la fuente primaria de información fueron justamente las personas que laboran en el Centro de Formación Integral de AVEPANE.

### **Informantes**

Los informantes son todas aquellas personas que ofrecieron datos o información al investigador, permitiendo que éste pudiera analizarlos y convertirlos en conocimiento. Existen varias clasificaciones de sujetos informantes que pueden formar parte de una investigación cualitativa.

Por su parte, Cohelo (2006), hace énfasis en que los colaboradores o sujetos informantes fueron:

1. Informante Participante: “Personas imprescindibles quienes aportan la mayor parte de la información primaria. Miembros de la unidad en estudio”.
2. Informante Clave: “Personas que tienen acceso a la información más importante de las actividades de la unidad, con conocimientos y experiencia sobre el tema y con voluntad de cooperar”. Fernández (2009), hace énfasis es que éstas personas

Hace gala de cierta capacidad de contratación que les permite discernir los distintos matices en las respuestas que ofrece el grupo ante los problemas y, desde luego, lograr separar sus propias opiniones de las mantenidas por los restantes miembro. Con ellas se obtiene el grueso de la información que permite al investigador comprender el problema y realizar las oportunas interpretaciones. (p.11).

Los informantes participantes de la investigación fueron ocho (8) empleados del CFI quienes ocupan los siguientes cargos:

1. Secretaria administrativa (1)
2. Docentes especialistas (2)
3. Auxiliar docente (1)
4. Instructores (3).
5. Profesor de Educación Física (1)

Los sujetos informantes claves de la presente investigación fueron cuatro (4) empleados del CFI quienes ocupan los siguientes cargos:

6. Director General de AVEPANE (1)
7. Director del Centro (1)
8. Coordinador Académico del Centro (1)
9. Psicólogo (1)

Dando un total de doce (12) personas (informantes) que hacen vida en el Centro de Formación Integral (CFI).

### **Categorías de Investigación**

Las categorías representan las unidades temáticas sobre las cuales están fundamentadas las investigaciones, éstas le dan claridad al investigador, permitiéndole agrupar de manera lógica y ordenada la información relevante obtenida durante la investigación, con el fin de presentar resultados claros, precisos y orientados a los objetivos que fueron propuestos al inicio de la investigación.

Categorizar es para Martínez (2006) clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática; una unidad temática puede estar constituida por uno o varios párrafos o escenas audiovisuales (pp.140-141)

Tomando en consideración la cita antes mencionada, la categorización en la presente investigación sirvió como base para:

1. Clasificar la información obtenida de diversas fuentes.

2. Conceptualizar aquellas definiciones que pueden ser ambiguas.
3. Codificar las expresiones y términos dentro de un mismo tópico para darles significado.

Según lo afirman Bustingorry, Sánchez e Ibañez (2006)

La categorización, hace posible clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico. Las categorías soportan un significado o tipo de significado y pueden referirse a situaciones, contextos, actividades, acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos, estrategias, procesos, etc.

La categorización fue utilizada por un lado, con el fin de conceptualizar aquellos términos ambiguos, dándoles el matiz que la investigación requiere y, por otro lado para establecer el proceso de triangulación lo que permitió ofrecer resultados con mayor precisión. “...se parte de un marco teórico para definir las macro categorías y, posteriormente, se procede a la elaboración de listas de rasgos extraídos a partir de los registros que se realizan en el contexto natural”. (p. s/n).

En este sentido, en la presente investigación se realizó una categorización basada en el método deductivo-inductivo pues en un primer momento, se realizó la categorización basada a los fundamentos teóricos y, en lo sucesivo fueron definidas y saturadas por la información que se obtuvo durante el proceso de investigación a través de (las observaciones realizadas, las técnicas aplicadas y la experiencia de las investigadoras en el campo).

### **Procedimiento de la Investigación**

Para la ejecución de la metodología antes señalada, se realizó el siguiente procedimiento dividiendo la investigación en las siguientes fases:

*Fase I. Planteamiento del Problema:* En esta fase se procedió a contextualizar el problema objeto de la presente investigación y a formular los objetivos generales y específicos.

*Fase II. Indagar los antecedentes:* Toda investigación debe fundamentarse en referencia a otros trabajos similares que se han realizado, tanto en el ámbito nacional como internacional, en virtud de que puedan suministrar insumos para nuevas investigaciones, tomando en cuenta aciertos y errores que puedan ser subsanados en aras de enriquecer nuevos estudios en la materia. En este sentido se visitaron diversas instituciones tales como: Universidad Simón Rodríguez, Universidad Central de Venezuela, entre otros; con la finalidad de revisar los diferentes trabajos relacionados con el tema planteado y de esta manera recabar información válida y confiable que sirvió de sustento teórico a la investigación llevada a cabo.

*Fase III. Revisión de Teórica:* Esta etapa consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía pertinente al tópico estudiado. Asimismo, está referida a la selección del tema de estudio, luego se hizo la visita a los diferentes centros de investigación, bibliotecas y organismos oficiales con la finalidad de recabar información pertinente al tema estudiado en las fuentes primarias, como son libros, tesis, monografías y trabajos de ascensos. Una vez obtenida la información se procedió a la recolección y extracción de la misma, llevando a cabo este paso se puso en práctica la técnica del fichaje (textual y bibliográfico), la cual permitió acumular datos, recoger ideas y organizarlas. La técnica escogida fue de gran utilidad ya que permitió puntualizar los aspectos significativos de la información, que sirvió de base para la elaboración del marco teórico.

*Fase IV. Construcción del Marco Teórico:* Para la estructuración del marco teórico, se seleccionó lo que era de utilidad para la investigación, considerando como fundamento, la pertinencia con el problema objeto de estudio; se extrajo la información necesaria, y se organizó con el fin de estructurar el Marco Teórico. Se procesó toda la información obtenida, y para ello se utilizó el método deductivo, es decir, se partió de lo general hasta llegar a lo particular, que es el tema en cuestión. Una vez analizada la información recogida, se procedió a organizarla de tal forma que estuvieran presentes los antecedentes relacionados con la investigación quedando constituido por las investigaciones que se han relacionado con el tópico estudiado. Estos antecedentes se

reseñaron colocando el autor, año, el título de estudio, reseña de la institución a la cual fueron presentados los objetivos, las conclusiones a que llegaron los autores y la sustentación con los planteamientos del investigador y su relación con el tema tratado.

*Fase V. Análisis e Interpretación de la Información:* Realizado el marco teórico, se procedió al análisis e interpretación de la información recabada, para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Para esta fase se realizó lo siguiente:

Objetivo específico: Describir la estructura administrativa del CFI, permitiendo establecer los cargos y puestos necesarios para la organización.

1. Entrevistas con el director general de AVEPANE, quién detalló las necesidades del centro así como los avances que se tenían para el momento de la incorporación de las investigadoras al campo.
2. Primera sesión de trabajo utilizando la técnica del focus group, en esta actividad se incorporó al personal académico-administrativo del CFI así como a dos (2) especialistas en Administración Escolar, con el fin de que el proceder de la actividad estuviera marcado en cubrir las deficiencias del Centro, así como dar los primeros pasos para la construcción de la filosofía de gestión del CFI, de esta primera sesión se obtuvo (misión, visión, valores).
3. Segunda sesión de trabajo utilizando la técnica del focus group, para esta actividad, se inició con los avances procesados por los especialistas y las investigadoras en la sesión anterior y se les indicó a los participantes el objetivo, en ella se obtuvo una participación abierta por parte de los integrantes del centro y se logró que juntos construyeran la definición de los valores, los objetivos del centro además, de realizar los diagramas de cada uno de los cargos, a partir de las funciones, actividades y tareas de cada uno. Esta información dio paso a que se las investigadoras estructuraran el guión de entrevista.

Objetivo Específico: Diseñar el perfil de cargos requerido para cada puesto de trabajo en el Centro de Formación Integral AVEPANE, definiendo las competencias,

conocimientos, habilidades y destrezas, así como las limitaciones y alcances de cada uno.

1. Se realizaron entrevistas con cada uno de los participantes del CFI, en cada una de ellas, las investigadoras realizaron preguntas en función a cada uno de los cargos que ocupan. Para ello, se realizaron diversas visitas al centro con el fin de recoger toda la información posible para el diseño del perfil de cada cargo. En este punto, se requirió del apoyo de los informantes claves ya que, ellos validaron la información suministrada y despejaron las dudas de las investigadoras.

Objetivo Específico: Diseñar el manual de procedimientos para cada cargo presente en el CFI, estableciendo de forma clara y precisa los procedimientos, funciones y tareas que los acompañan en su labor.

Para diseñar el manual, las investigadoras realizaron varias sesiones de organización de la información obtenida a través de las distintas fuentes (entrevistas, focus group y las observaciones que se realizaron en el campo).

Una vez organizada la información institucional (filosofía de gestión, estructura y cargos), se procedió a levantar la estructura, es decir el cargo, su definición, el perfil, la descripción de puesto, la secuencia del desempeño y los procedimientos que debía tener el manual tomando en consideración la estandarización de los procesos, académico-administrativo.

Al finalizar la estructura del manual, se hizo la revisión de cada una de las entrevistas y las notas adicionales con el fin de ir construyendo el perfil del cargo así como las funciones de cada uno de los cargos.

Ya definidas las funciones, se comenzó a establecer los procedimientos de cada uno de los cargos presentes en el centro.

Objetivo Específico: Validar con expertos, a través de una matriz, la pertinencia de los manuales (de cargos y procedimientos) con el fin de que el aporte sea confiable y ejecutable para el personal del CFI.

Al finalizar el manual, las investigadoras realizaron la validación con los expertos del área de administración escolar además de los informantes claves de la investigación para su aplicación. Las observaciones emitidas por los expertos fueron tomadas en consideración para omitir e incorporar, según cada caso, los aspectos señalados.

*Fase VI. Conclusiones y Recomendaciones:* Una vez realizado el análisis e interpretación de la información, se redactaron las conclusiones, las cuales dieron respuestas a los objetivos de la investigación, y luego se plasmaron las correspondientes recomendaciones.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Para la recolección de los datos se utilizó como técnica la entrevista, en palabras de Martínez (2006) “la entrevista, en la investigación cualitativa, es un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica” (p.139). Por su parte, Arias (2006) la define como “una técnica basada en un diálogo o conversación (cara a cara), entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”.(p.73).

Para la investigación se consideró la entrevista como la técnica a utilizar, ya que esta permite el acercamiento del entrevistado con el entrevistador, haciendo que la comunicación sea fluida y que se genere un entorno de confianza, necesario además, para que se pueda dar el rapport indispensable para obtener información clave.

La entrevista fue de tipo semi- estructurada, en palabras de Arias (2006) este tipo de entrevista se caracteriza por su flexibilidad porque aun cuando haya una guía

preestablecida de preguntas, el entrevistador puede realizar otras que no tenía apuntadas inicialmente.

Asimismo, se seleccionó este tipo de entrevista, pues la misma da al entrevistado la libertad para poder formular cualquier interrogante que en el momento considere propicio y tratándose de un problema de tipo social algunas preguntas establecidas con anterioridad pueden dar pie a que se generen otras nuevas.

El instrumento utilizado fue el Guión de Entrevista el cual, según García (2009) no es más que la lista de preguntas que planeas hacerle al entrevistado durante la entrevista.

El guion de entrevista fue el insumo del que hicieron uso las entrevistadoras, con el fin de orientar el proceso de entrevista para no obviar puntos importantes. Estructurar la entrevista representó un punto clave en la presente investigación ya que, de acuerdo a las respuestas que se obtuvieron de los sujetos informantes se realizó el Manual de Procedimientos y Cargos.

En este orden se subraya la importancia del contenido del guion puesto que, si las preguntas realizadas no son lo suficientemente efectivas, el objetivo general no se podrá alcanzar, es por ello que las autoras pretendieron dedicar especial atención a la forma en la que se va a estructurar y poner en práctica la técnica e instrumento de recolección de datos.

Adicionalmente a la técnica de la entrevista, para la recolección de la información, se hizo importante acudir a la técnica de focus group o grupos focalizados, esta técnica es descrita por Valles citado en Rojas (2010), aseverando que se realiza cuando la investigación está focalizada en un aspecto específico de una situación; los sujetos que participan en ella se encuentran inmersos en la situación que se desea estudiar, por lo que se espera obtener información acerca de su experiencia subjetiva.

Basándonos en lo antes expuesto, se decidió usar el focus group como técnica, ya que, el Manual de Procedimiento y Cargos que se diseñó para el CFI requiere

información precisa que será suministrada por el personal que labora en el Centro, a través de los análisis grupales que estos realicen en pro de establecer una estructura administrativa acorde con su situación.

Esta técnica fue fundamental para que por un lado, las investigadoras pudieran tener un primer acercamiento a los participantes y así determinar algunas características de ellos (cultura organizacional) y, por otro lado, sirvió para proporcionar información importante a las investigadoras con el fin de que éstas consiguieran realizar tanto el producto dejado en el Centro (Manual), como la documentación de información requerida para la investigación.

Como instrumento para la técnica del focus group se utilizó el guión de entrevista haciendo la salvedad que menciona Rojas (2010)

Los investigadores han hecho un análisis previo de los documentos relacionados con el hecho objeto de estudio. A partir de este análisis, elaboran hipótesis que servirán para estructurar el guion de entrevista. Lo que diferencia este tipo de entrevista a los otros es la preparación exhaustiva y profunda que debe tener el entrevistador acerca del tema de estudio. (p.87).

Esto, porque en cada sesión de trabajo, las investigadoras debieron guiar o focalizar las respuestas y para ello, realizaron un diseño de cada sesión (Diseño Instruccional), estableciendo los materiales a utilizar para mantener al grupo interesado, focalizado y motivado a aportar información clave.

### **Técnicas de Análisis de la Información**

Como su nombre lo indica, es la manera más idónea de procesar la información con el fin de que no se pierda ningún detalle útil y relevante para la investigación, éstas técnicas deben ir en correlación al paradigma de investigación seleccionado, a la corriente de pensamiento sobre la cual se fundamenta la investigación y por ende, al nivel, diseño y tipo de investigación.

Rebolledo (2012) las define como un “conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer significados que permitan comprender la situación objeto de estudio”. (p. 6).

Esta comprensión de la realidad, es la que va a permitir al investigador realizar las conclusiones pertinentes y por ende dar recomendaciones ajustadas a las necesidades de la institución objeto de estudio.

Para procesar los datos cualitativos, existen diversos modelos metodológicos. El investigador debe seleccionar el o los que mejor se adapten a su investigación y proporcionen la mayor cantidad de información necesaria. Una de las técnicas utilizadas para procesar datos cualitativos es la triangulación ésta consiste en obtener información de distintas fuentes para precisar categorías.

Pérez citando en Vallejo (2000) señala que: La triangulación implica reunir una variedad de datos y métodos referidos al mismo tema o problema. Implica también que los datos se recojan desde puntos de vista distintos y efectuando comparaciones múltiples de un fenómeno único, de un grupo, y en varios momentos, utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos. (p.2)

El fin último de la triangulación es efectuar comparaciones de un mismo fenómeno a través del análisis hecho desde diversas perspectivas; la triangulación implica la combinación de múltiples métodos para el estudio de un solo objeto o sujeto. En consonancia Rodríguez, Gil y García citado en Fernández (2010) expresan que su fin es comprobar las tendencias que se manifiestan en un grupo particular de observaciones.

El empleo combinado de técnicas, contribuye al cumplimiento del requisito metodológico básico de la triangulación, para Rodríguez, Gil y García, citado por Fernández (2010) “si diversas clases de datos conducen a la misma conclusión podemos estar algo más seguros de tal conclusión”. (p.13).

Existen diversos tipos de triangulación (datos, teorías, investigadores, métodos, múltiples), para la investigación, en primera instancia, se utilizó de la triangulación de teoría, ya que cuenta con un importante referente epistemológico que brindó un bagaje de conocimientos en relación a tema investigado lo cual, permitió poder acceder a comparaciones a nivel teórico y, por ende poder triangular la información, esto asumiendo que, la triangulación entendida por Cabrera (2005), “ es la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación”. (p.68).

Además, se hizo uso de la triangulación de datos o fuentes la cual supone la aplicación de distintas estrategias de recogida de datos, se trabajó con las personas que hacen vida en el CFI atendiendo a los niveles colectivo (observación del grupo), a través de la técnica del focus group (comparando relaciones institucionales) y cultural (normas, valores y creencias) y la entrevista los resultados obtenidos en cada técnica fueron triangulados para saturar la información recibida. Esto, a la luz de los comentarios y sugerencias que emergieron a partir de la triangulación de las investigadoras puesto que, la metodología usada fue tan flexible que brindó la oportunidad de que se hiciera posible un acercamiento el cual arrojó algunos elementos adicionales, que quizás, no sean perceptibles para los informantes, pero sí para las investigadoras por tener una visión poco subjetiva de la situación ya que son entes externos al problema.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El Centro de Formación Integral (CFI) forma parte de la Asociación Venezolana de Padres y Amigos de niños Excepcionales (AVEPANE), se encarga de la formación de personas con discapacidad intelectual, para su inserción en la sociedad y en el mercado laboral. Para ello, cuenta con un equipo de profesionales dedicados a esta labor. Entre los cuales se mencionan:

1. Director General de AVEPANE
2. Directora del CFI
3. Coordinadora Académica
4. Psicóloga
5. Docentes Especialistas
6. Instructores (Serigrafía, gimnasio, manualidades, corte y costura)
7. Profesor de educación física
8. Asistente administrativo
9. Auxiliar de aula

Los profesionales antes señalados, formaron parte de la investigación como sujetos informantes (claves y participantes). Estos recibieron a las investigadoras desde su primer acercamiento al campo, realizando con estas el recorrido por AVEPANE y el CFI, participando en todos los procesos de la investigación (focus group y entrevistas) y dándoles a conocer los procesos que llevan a cabo desde sus áreas de experticia.

En el presente capítulo se pretende dar a conocer los resultados de la investigación a partir de los análisis realizados, desde la visión como expertos en el campo educativo y especializados en el área organizacional.

En ese sentido, el análisis de la información comprende la separación de los elementos del todo en partes, para analizarlos y sobre ellos dar interpretaciones de la realidad estudiada. Para analizar los datos obtenidos en la presente investigación se procedió a triangular la información obtenida, tomando en consideración los siguientes factores:

1. Los fundamentos teóricos que explican epistemológicamente al fenómeno estudiado, por tanto sirven de referente para encauzar la investigación.
2. Las técnicas de recolección utilizadas para obtener la información necesaria.
3. Las observaciones que realizaron las investigadoras y los expertos en el campo.

En consecuencia, se comparten los principales hallazgos encontrados haciendo uso de las tres características mencionadas anteriormente:

Al inicio de la investigación se encontraron incuestionables oportunidades de mejoras; las investigadoras coincidieron que la principal contrariedad fue la inexistencia de una filosofía de gestión (la falta de misión, visión, objetivos y valores), lo cual trae como consecuencia que el personal no se sienta identificado con la institución, afectando directamente al Centro y sus procesos académico-administrativo.

A este respecto Hernández (investigadora) expresa que las grandes deficiencias se encontraron en sus procesos internos, puesto que principalmente se halló un centro desorientado, lo que implica un personal que no sabe hacia dónde dirigir sus esfuerzos, debido a que no cuenta con una filosofía de gestión clara y definida. En consecuencia no existe una precisa y fuerte misión y mucho menos una visión, sin objetivos y valores que los guíen en su proceder como profesionales de una misma área.

Este punto se ratificó durante el proceso de entrevista, cuando la psicóloga – orientadora expuso su preocupación con respecto a la claridad en la misión “no es lo mismo: se trabaja para insertar laboralmente a se trabaja para rehabilitar, se debería buscar la formación y no la rehabilitación”. Además señala que “el proceso de

inscripción debe cambiar, de ahora en adelante debe ir en función a la nueva misión del Centro”, es decir se debe redefinir el perfil de ingreso de los participantes.

Aunado a ello, Quintana (investigadora) señala que toda organización debe tener una filosofía de gestión claramente definida, para poder funcionar de manera sistemática y para que los miembros que forman parte de ella, comprendan su razón de ser y sus objetivos particulares estén orientados a conseguir los objetivos generales de la institución.

En función a esta detección, las investigadoras decidieron realizar dos (2) sesiones de focus group, en compañía de expertos en el área de administración escolar; con la idea de lograr la integración del equipo, fomentar el sentido de pertenencia y cerrar la brecha existente (ausencia de filosofía de gestión). La metodología utilizada permitió que fuesen precisamente los participantes (personal del Centro) quienes establecieran la visión, misión, valores y objetivos.

En la primera sesión, mediante la conformación de diversos grupos, previa explicación de los expertos y las investigadoras, se le solicitó que definieran cada uno de los elementos que deben estar presentes en toda filosofía de gestión.

Durante el espacio de intercambio de conocimientos, se observó que un factor importante a considerar durante el proceso de investigación, sería la resistencia al cambio, puesto que, previo a la llegada de las investigadoras al campo existían condiciones que los mantenían predispuestos:

1. Promesas incumplidas, relacionadas con mejores condiciones de trabajo.

Con respecto a este punto la instructora de manualidades afirma “todo es improvisado, no existe un departamento o persona que se encargue de suministrar el material requerido para trabajar las manualidades” complementando lo anterior la instructora de corte y costura señaló “las actividades son improvisadas, no hay planificación previa porque hay

diversidad de aprendizaje, lo que requiere diversidad de actividades en un mismo momento”.

2. Desconocimiento del cambio de la estructura del Centro, es decir dejarían de ser un centro de formación ocupacional, para convertirse en un centro de formación integral.
3. Ausencias de actividades de integración que favorecen el crecimiento personal y profesional.

La participación al comienzo, fue casi inexistente razón por la cual, las investigadoras se vieron en la necesidad de acompañar al grupo de cerca (a través de la orientación), con el fin de que la dinámica deseada fuese alcanzada, es decir que la actividad tuviese sentido, y así lograr la integración como equipo además de que los participantes pudieran aportar la información necesaria.

A pesar de la resistencia inicial, se puede aseverar que el personal del centro tiene como valor arraigado la vocación de servicio, esto permitió que encuentren sentido lo que hacen. De aquí el profesor de educación física afirma que “es necesario poseer vocación de servicio, debemos querer lo que hacemos y además el nuevo personal que ingrese deben tener amor a lo que hacen, para ofrecer la mejor formación posible”.

En opinión de las investigadoras, este valor constituye la base sobre la cual se sustenta el Centro ya que, sin importar las situaciones adversas (condiciones físicas, sueldos, insumos, carencia de personal), continúan prestando servicio a la institución. Se espera entonces que todo personal nuevo ingreso, posea la vocación de servicio dentro de su orden axiológico, con el fin de mantener esta cultura institucional.

En la segunda sesión se les dieron a conocer los resultados de lo elaborado en la sesión anterior, se les felicitó por su aporte y se les animó para que esta sesión sea igual o más provechosa que la pasada. Previa explicación, se les suministró un formato para que desarrollaran sus funciones y responsabilidades.

Las investigadoras en compañía de los expertos guiaron el proceso y evidenciaron que el personal académico – administrativo posee conocimientos vagos de sus cargos. Hernández (investigadora) señala que, considerando que el centro posee debilidad al no contar previamente con una filosofía de gestión, resultó axiomático que se encontraran deficiencias en el establecimiento de cargos y procedimientos. Además comenta, que durante la estadía en la organización, se pudo apreciar que el personal que presta servicio en el CFI, no cuenta con precisión y definición de cargos, lo que trae como consecuencia una desviación de sus tareas y funciones, por tanto no se cumplen los objetivos institucionales.

Martorella (investigadora) asevera que al no tener conocimientos de los cargos y funciones, el personal del CFI se encontraba realizando labores por imitación y según lo que consideraban ideal, por ende la importancia que el centro contara con un manual de procedimientos y cargos, pues será fundamental para cumplir con los objetivos de este. Por tal motivo se destaca la importancia de la presente investigación y su impacto para todo el personal.

Hernández (investigadora), por su parte, señala que al no poseer un documento donde se establezcan las funciones y procedimientos que se deben llevar a cabo de acuerdo a cada uno de los cargos a ocupar por el personal, se atenuara su proceder. Comenta que sin funciones bien definidas a todo profesional se le dificultara trabajar de forma eficiente. Así pues, se hace evidente que el Centro no posee dirección de metas y objetivos.

Quintana (investigadora) expresa, que el personal en sus cargos no tienen estructura de las actividades y tareas que ejecutan, por el contrario sus actividades diarias son más improvisadas que planificadas, lo que causa que pierdan perspectivas de la razón de ser del cargo. Es aquí donde ratifica al igual que menciona Martorella (investigadora) la importancia de un manual de procedimientos y cargos para que todo el personal que labora actualmente en el Centro además de los futuros ingresos, cuenten con diseños de cargos específicos, donde se detallen las tareas y funciones medulares

y periféricas propias del mismo, con el fin de no viciar los procesos y procedimientos, manteniendo así la razón de ser del cargo.

En conclusión, las autoras coincidieron que los integrantes del CFI no tenían clara las funciones y procedimientos, por lo tanto requerían de un manual de procedimientos y cargos.

Otra técnica utilizada fue la entrevista semi estructurada, basada en un cuestionario elaborado a partir de la información que las investigadoras consideraron claves, para obtener información relevante en la construcción del manual de procedimientos y cargos.

Al comienzo del proceso de entrevistas, se presentaron algunos inconvenientes para las investigadoras, ciertos entrevistados alegaron tener mucho trabajo para dar una entrevista, otros las hicieron esperar y aquellos que las recibieron en primer momento, se notaron tensos. Razón por la cual, las investigadoras acudieron a su experiencia y conocimiento en relación al talento humano para establecer el rapport necesario para lograr la atención precisa con el fin de tener éxito en la entrevista.

Esta técnica permitió a las investigadoras lograr un contacto directo con los informantes participantes y claves, lo que permitió identificar las fortalezas y oportunidades de mejoras, en el establecimiento de funciones y tareas propias de cada cargo. En función a ello, Martorella (investigadora) destaca que al personal se les dificulta definir competencias, las cuales son cardinales para desempeñar sus cargos, debido a que todo perfil requiere del establecimiento de competencias para que el profesional que ocupe el cargo pueda cumplir de manera correcta y con la calidad esperada, con las tareas y funciones propias del mismo. Y, lo que se esperaba en las entrevistas era poder obtener y transpolar al manual la información precisa en materia de competencias.

En función de lo anterior, las investigadoras identificaron que la mayoría del personal que trabaja en el Centro, no está preparado académicamente para el cargo que

ocupa. Desde la primera sesión de trabajo, utilizando la técnica del focus group, se pudo apreciar esta oportunidad de mejora, tanto las respuestas dadas como la forma de comportarse y hasta en los análisis hechos en cada caso, mostraron que no todos están en el nivel profesional que el cargo exige es decir, en algunos casos, no cumplen competencias mínimas requeridas.

En la aplicación de la entrevista, esta brecha fue aún más evidente ya que las investigadoras se vieron forzadas a explicar lo que se quería indagar con cada pregunta (a través de ejemplos) para que estructuraran respuestas, en muchos casos, esta quedó inconclusa puesto que las respuestas dadas no se correspondían con las preguntas hechas.

Por su parte, Quintana (investigadora) subraya el hecho de que el personal docente posee un perfil bajo para el cargo que ocupa, observando que su capacidad analítica y de resolución de problemas es limitada, lo que crea debilidades en la toma de decisiones críticas para la formación de sus participantes.

Y por último, Hernández (investigadora) al igual que Quintana (investigadora), coincide en el nivel educativo de los participantes, pero además determina que es necesaria la contratación de más profesores y auxiliares para que den soporte a las actividades académico-administrativas del CFI. En consonancia con lo anterior, la instructora de corte y costura señala “hace falta personal auxiliar de apoyo, debido a la diversidad de aprendizaje que en el Centro existe”, aunado a este particular la Directora del Centro expresa “debe haber un preparador laboral, que se encargue de hacer las negociaciones y todo lo referente a la inserción laboral”.

Por todo lo antes expuesto, las investigadoras proponen que se realicen actividades de formación y actualización para el personal que hace vida en el Centro ya que, tiene la disposición de realizar su trabajo pero no cuentan con ciertas habilidades requeridas para el éxito en su campo laboral. Además, que se incorpore al equipo nuevos profesionales que den soporte a las actividades medulares realizadas en el CFI.

Otro punto relevante en el proceso de la entrevista fue la consideración del Centro como ambivalente “debido a que profesan ser un Centro líder en la inserción laboral, pero en realidad no logran ese objetivo, no al cien por ciento, que es lo que se espera, puesto que básicamente trabajan con una sola de las tres modalidades de integración, la cual es el empleo asistido, dejando de lado la inserción laboral y reclutamiento de personal” así la expresa psicóloga - orientadora del CFI.

Las investigadoras están de acuerdo con lo expresado por la psicóloga, puesto que desde el comienzo de la evaluación del campo, se percataron del hecho de que el Centro no estaba cumpliendo a cabalidad con sus objetivos, por el contrario funcionaban como un lugar de cuidado, modelando ese ejemplo a los padres y representantes, lo cual agrava la situación. En función a este particular se sugiere que la psicóloga - orientadora en conjunto con las docentes especialistas preparen sesiones de trabajo para estos, donde se trabajen los deberes como padres y representantes y en pro del cumplimiento de la misión del CFI.

Otros hallazgos encontrados durante el proceso de entrevista, fueron los siguientes:

1. En su mayoría poseen un personal joven y dispuesto a adaptarse a los cambios.
2. Algunos tienen las competencias pertinentes de un líder, es decir son potenciales para futuros cargos superiores.
3. Tienen dentro de su equipo, personal con experiencia en el ámbito de la diversidad funcional, lo cual hace que conozcan a cabalidad el funcionamiento del CFI y a los estudiantes.

Estas tres (3) características mencionadas anteriormente, representan fortalezas que de ser tomada en cuenta por la dirección beneficiaran al Centro y además permitirán formar un equipo multidisciplinario de alto desempeño, capaces de asumir los retos actuales en el área de la inserción laboral para personas con diversidad funcional.

Luego del análisis previamente realizado, se puede aseverar que la investigación estuvo sustentada en tres (3) grandes categorías:

### **Estructura Administrativa**

Atiende al primer objetivo específico de la investigación (Describir la estructura administrativa del CFI, permitiendo establecer los cargos y puestos necesarios para la organización). En función a ello, las investigadoras se plantearon como propósito indagar acerca de cómo se estaban llevando a cabo los procesos y procedimientos en el Centro, cuáles eran la líneas de comunicación y de reporte, si existía o no una filosofía de gestión ajustada a la nueva forma de concebir los procesos académico-administrativos del CFI. Además de observar si sus objetivos específicos (por áreas) y sus tareas diarias, estaban adaptados a los objetivos generales del centro.

En función de lo estudiado, las investigadoras junto a los expertos y los informantes (claves y participantes), lograron diseñar la nueva estructura administrativa del CFI que pretendía ejecutar las funciones, tareas y actividades presentes en el Centro desde un nuevo paradigma “La diversidad funcional”, atendiendo así no solo a las personas con discapacidad intelectual sino a estudiantes regulares que deseen y tenga la necesidad de formarse en lo oficios que ofrece el Centro a través de AVEPANE.

### **Cargos de Centro de Formación Integral**

Esta categoría está relacionada con el segundo objetivo específico “Diseñar el perfil de cargos requerido para cada puesto de trabajo en el Centro de Formación Integral Avepane (CFI), definiendo las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas, así como las limitaciones y alcances de cada uno”. Previa definición de la filosofía de gestión, las investigadoras se adentraron al trabajo directo con las áreas y sus cargos, con el fin de determinar qué hacían, cómo lo hacían y para qué lo hacían es decir, para definir el alcance de cada cargo así como el impacto de este para la institución educativa. Tal como se mencionó anteriormente, éste levantamiento de información les permitió obtener información desde fuentes primarias además de la

obtención de sus observaciones con respecto a los elementos necesarios para la descripción del cargo.

La información que se obtuvo, permitió darles estructura y sentido a los cargos ya existentes, es decir diseñar el perfil de cargo tomando en consideración las competencias habilidades y destrezas que se requieren de cada uno para que el aporte esté orientado a los objetivos del Centro. Se puede decir entonces, que esta categoría viene a dar seguimiento y soporte a lo que se estructuró en la categoría anterior (estructura administrativa).

### **Funciones del Centro de Formación Integral**

Esta categoría corresponde al objetivo específico número tres (3), el cual señala “Diseñar el manual de procedimientos para cada cargo presente en el CFI, estableciendo de forma clara y precisa los procedimientos, funciones y tareas a desempeñar en dichos cargos”. Como consecuencia del objetivo antes mencionado (cargos), las investigadoras diseñaron un manual en el que se detallara de forma clara y precisa los procedimientos, funciones, responsabilidades y tareas que serían asignados a cualquier persona que ocupara el cargo, esto con la finalidad de evitar desviaciones y vicios en los procesos llevados a cabo y con miras a lograr los objetivos propuestos.

Para ello, las investigadoras realizaron un análisis de la información obtenida a través de diversas fuentes (técnicas de recolección de la información, observaciones y experiencias en el campo), y a luz de las bases teóricas sobre la cual se sustentó la investigación.

Como resultado de ello, se logró diseñar el manual de procedimientos y cargos del CFI alineado con la filosofía de gestión del Centro. Una vez realizado el manual, se procedió a validarlo con expertos, lo que atiende al objetivo específico número cuatro (4) de la investigación “Validar con expertos pertinencia de los manuales (de cargos y procedimientos) con el fin de que el aporte sea confiable y ejecutable para el personal del CFI”. Esta validación fue emitida por expertos en administración escolar

de la Escuela de Educación UCV y de la directora y coordinadora académica del Centro.

Para finalizar el presente capítulo se asevera que las investigadoras consiguieron los objetivos planteados al inicio de la investigación, puesto que se logró establecer con éxito el Manual de Procedimientos y Cargo, que permitirá a la dirección y coordinación del Centro llevar a cabo eficientemente la gestión del talento humano, en todos los subsistemas que la conforman.

Sumado a lo señalado anteriormente, el Manual de Procedimientos y Cargos, brindará los siguientes beneficios:

1. Al personal, contar con funciones claras además de tener la capacidad de llevarlas a cabo, en el cumplimiento de sus tareas y actividades diarias, evitando así posibles desviaciones que condicionen el logro de los objetivos propuestos.
2. Tener procesos de comunicación interno y externo, más eficientes que permitan la integración de las áreas.
3. Al personal directivo, le permitirá manejar información clave acerca de los cargos, para supervisar al personal y para tomar decisiones (salariales, de ascensos, de desarrollo, de formación, otros)
4. Al personal nuevo ingreso, les facilitará el conocimiento de la institución y de las funciones que viene a realizar en ella.

Cabe destacar que además de cerrar la brecha clave para la investigación, se detectaron otras, donde las investigadoras concientizaron al personal de la existencia de las mismas, para que estos las abordaran y solucionara posteriormente.

A nivel general, el Manual de Procedimientos y Cargos facilitará todos los procesos académico-administrativo que se llevan a cabo en el Centro de Formación Integral lo que a su vez contribuye al progreso general de AVEPANE y de la comunidad a la cual prestan servicio.



## FUNCIONES Y TAREAS

### Instrucciones:

A continuación se les indicará una serie de pasos, para la realización de un Diagrama de Funciones de Cargo en concordancia con las actividades del cargo que actualmente ocupa, para ello dispondrá del espacio en blanco con el título: Diagrama de Funciones de Cargo.

La realización de esta actividad permitirá recaudar información necesaria para la concreción de un manual de procedimientos y cargos, permitiendo el desarrollo de la institución y de usted como parte de la misma, por lo cual se agradece su máxima colaboración, siendo lo más acertado posible.

Para la realización del diagrama se les recomienda lo siguiente:

- ✓ Enumerar las tareas que realizan habitualmente, en un orden secuencial.
- ✓ Detallar las actividades o tareas.
- ✓ En caso de que alguna de sus tareas afecte directamente a otro cargo o departamento, indique cual y como.

En esta hoja usted podrá tomar los apuntes que considere necesarios con respecto al tema, a partir de la exposición del facilitador.

**Notas:**

yo apoyo a la maestra cuando le manda papel a los niños y yo le digo a la maestra mandarlo un papel ella lo trae despues le paso la asistencia y toy pendiente de los niños que no se está pediete las cosa lo a tiendo en el baño al momento que la maestra esta ausente yo me cargo de los niños y le pongo ciego y es toy con ello asta la hora de salida cuando tiene una crisi yo acudo a la maestra

cuse sento grado

Lourdes Irene Escalona  
auxiliar de  
aula preescolar



## FUNCIONES Y TAREAS

### Instrucciones:

A continuación se les indicará una serie de pasos, para la realización de un Diagrama de Funciones de Cargo en concordancia con las actividades del cargo que actualmente ocupa, para ello dispondrá del espacio en blanco con el título: Diagrama de Funciones de Cargo.

La realización de esta actividad permitirá recaudar información necesaria para la concreción de un manual de procedimientos y cargos, permitiendo el desarrollo de la institución y de usted como parte de la misma, por lo cual se agradece su máxima colaboración, siendo lo más acertado posible.

Para la realización del diagrama se les recomienda lo siguiente:

- ✓ Enumerar las tareas que realizan habitualmente, en un orden secuencial.
- ✓ Detallar las actividades o tareas.
- ✓ En caso de que alguna de sus tareas afecte directamente a otro cargo o departamento, indique cual y como.

En esta hoja usted podrá tomar los apuntes que considere necesarios con respecto al tema, a partir de la exposición del facilitador.

**Notas:**

Bachichet

Estructura de Manualidades

Recibir los alumnos

Entrar a clase

Tomar asistencia

Comenzar las clases

Receso

Continuar con las Actividades

Almuerzo

Planificar las Actividades Manualidades

Educación física

Reforzo pedagógico

Computación

Reportar a la Directora

0440165 + 2 +

ENRIQUE MARTINEZ



## FUNCIONES Y TAREAS

### Instrucciones:

A continuación se les indicará una serie de pasos, para la realización de un Diagrama de Funciones de Cargo en concordancia con las actividades del cargo que actualmente ocupa, para ello dispondrá del espacio en blanco con el título: Diagrama de Funciones de Cargo.

La realización de esta actividad permitirá recaudar información necesaria para la concreción de un manual de procedimientos y cargos, permitiendo el desarrollo de la institución y de usted como parte de la misma, por lo cual se agradece su máxima colaboración, siendo lo más acertado posible.

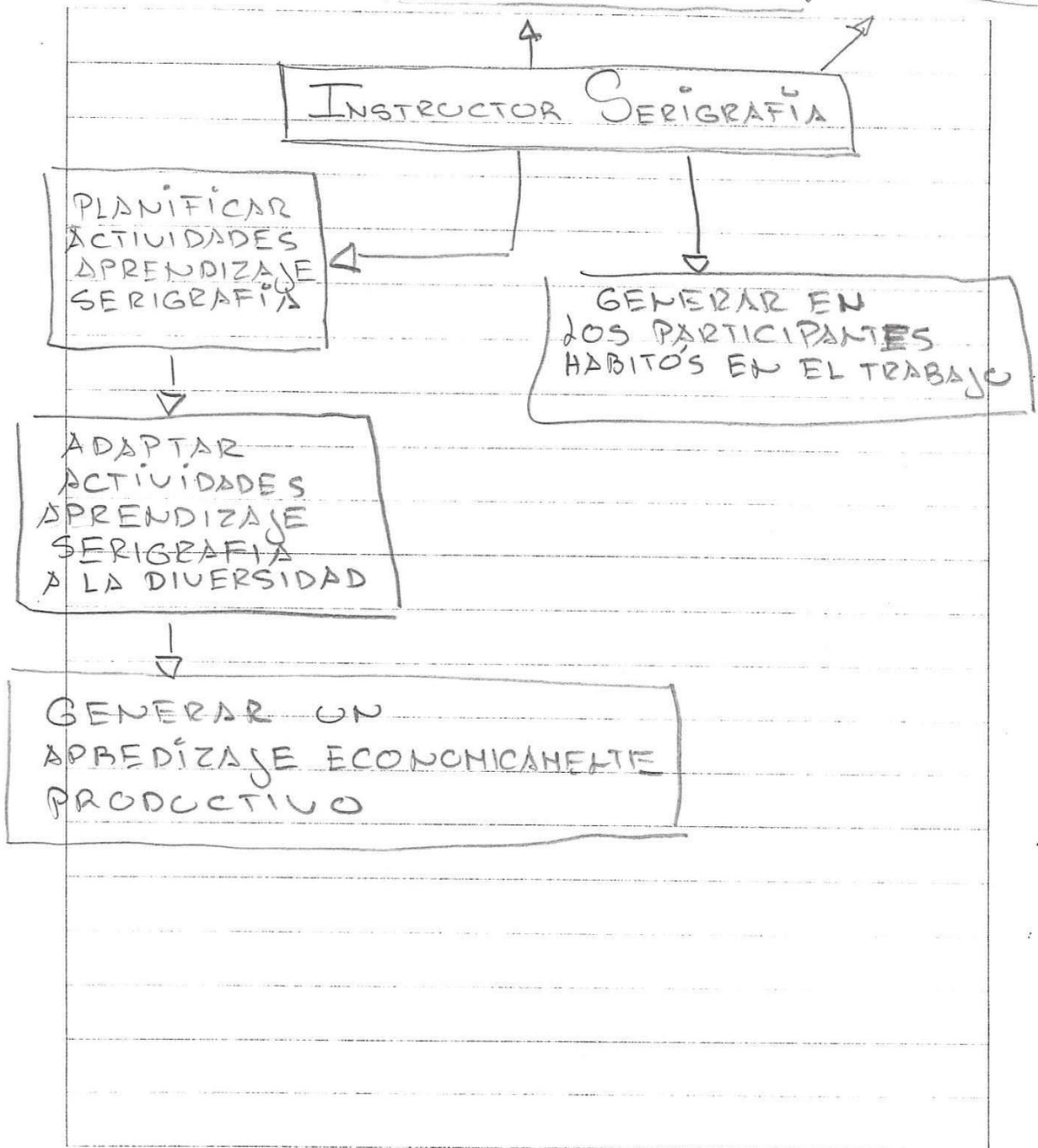
Para la realización del diagrama se les recomienda lo siguiente:

- ✓ Enumerar las tareas que realizan habitualmente, en un orden secuencial.
- ✓ Detallar las actividades o tareas.
- ✓ En caso de que alguna de sus tareas afecte directamente a otro cargo o departamento, indique cual y como.

En esta hoja usted podrá tomar los apuntes que considere necesarios con respecto al tema, a partir de la exposición del facilitador.

Notas:

COORDINADORA ( PSICOLOGA



ENRIQUE MARTINEZ



## FUNCIONES Y TAREAS

Instrucciones:

A continuación se les indicará una serie de pasos, para la realización de un Diagrama de Funciones de Cargo en concordancia con las actividades del cargo que actualmente ocupa, para ello dispondrá del espacio en blanco con el título: Diagrama de Funciones de Cargo.

La realización de esta actividad permitirá recaudar información necesaria para la concreción de un manual de procedimientos y cargos, permitiendo el desarrollo de la institución y de usted como parte de la misma, por lo cual se agradece su máxima colaboración, siendo lo más acertado posible.

Para la realización del diagrama se les recomienda lo siguiente:

- ✓ Enumerar las tareas que realizan habitualmente, en un orden secuencial.
- ✓ Detallar las actividades o tareas.
- ✓ En caso de que alguna de sus tareas afecte directamente a otro cargo o departamento, indique cual y como.

En esta hoja usted podrá tomar los apuntes que considere necesarios con respecto al tema, a partir de la exposición del facilitador.

Notas:

ATENDER LA POBLACION REGULAR EN EL GYM

SENSIBILIZAR POBLACION PARA COMPARTIR CON POBLACION CON DIVERSIDAD EN EL GYM

COORDINACION GIMNASIO

COORDINAR ACTIVIDADES GYM EN PARTICIPANTES C.F.O XVEPAME

MEJORAR Y MANTENER LA SALUD FISICA DE LOS PARTICIPANTES CON DIVERSIDAD FUNCIONAL

DESARROLLAR HABILIDADES SOCIALES EN LOS PARTICIPANTES CON D.F PARA COMPARTIR EL GYM CON LA POBLACION REGULAR

enlace  
enlace.

*Luisa Angela*



## FUNCIONES Y TAREAS

### Instrucciones:

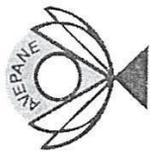
A continuación se les indicará una serie de pasos, para la realización de un Diagrama de Funciones de Cargo en concordancia con las actividades del cargo que actualmente ocupa, para ello dispondrá del espacio en blanco con el título: Diagrama de Funciones de Cargo.

La realización de esta actividad permitirá recaudar información necesaria para la concreción de un manual de procedimientos y cargos, permitiendo el desarrollo de la institución y de usted como parte de la misma, por lo cual se agradece su máxima colaboración, siendo lo más acertado posible.

Para la realización del diagrama se les recomienda lo siguiente:

- ✓ Enumerar las tareas que realizan habitualmente, en un orden secuencial.
- ✓ Detallar las actividades o tareas.
- ✓ En caso de que alguna de sus tareas afecte directamente a otro cargo o departamento, indique cual y como.

## DIAGRAMA DE FUNCIONES DE CARGO



Cargo:  
Docente Especialista

- ↓  
- Repertorio Pedagógico
- Elaboración de Planificaciones Diarias Semanales y Mensuales. → conjunto con la Coordinadora del Centro.
- Ejecución de Proyectos
- Ejecución de Cierres del Proyecto → conjunto con la Docente del Área de Serigrafía.
- Ejecución de Clase previamente Planificadas.
- Evaluación de los participantes.
- Realización de Informes.
- Participación y colaboración en fiestas, eventos y Actividades Deportivas. → conjunto con el profesor de Educación Física.



## FUNCIONES Y TAREAS

### Instrucciones:

A continuación se les indicará una serie de pasos, para la realización de un Diagrama de Funciones de Cargo en concordancia con las actividades del cargo que actualmente ocupa, para ello dispondrá del espacio en blanco con el título: Diagrama de Funciones de Cargo.

La realización de esta actividad permitirá recaudar información necesaria para la concreción de un manual de procedimientos y cargos, permitiendo el desarrollo de la institución y de usted como parte de la misma, por lo cual se agradece su máxima colaboración, siendo lo más acertado posible.

Para la realización del diagrama se les recomienda lo siguiente:

- ✓ Enumerar las tareas que realizan habitualmente, en un orden secuencial.
- ✓ Detallar las actividades o tareas.
- ✓ En caso de que alguna de sus tareas afecte directamente a otro cargo o departamento, indique cual y como.

En esta hoja usted podrá tomar los apuntes que considere necesarios con respecto al tema, a partir de la exposición del facilitador.

### Notas:

Controlar la entrada de los alumnos a los talleres.

Tomar la asistencia  
Programar las actividades que van a realizar los alumnos en grupos o individualmente

Enviar a los alumnos en grupos a las diversas actividades que tienen los alumnos en las diferentes áreas como refuerzo pedagógico, educación física, gimnasio, actividades recreativas

Elaborar el programa del curso de costura

Inicio a los alumnos en el curso de costura enseñándoles las nociones básicas necesarias para que se desarrollen en el oficio

Inicio a los alumnos en trabajos manuales, bisutería, puntado de tela, papel



## FUNCIONES Y TAREAS

### Instrucciones:

A continuación se les indicará una serie de pasos, para la realización de un Diagrama de Funciones de Cargo en concordancia con las actividades del cargo que actualmente ocupa, para ello dispondrá del espacio en blanco con el título: Diagrama de Funciones de Cargo.

La realización de esta actividad permitirá recaudar información necesaria para la concreción de un manual de procedimientos y cargos, permitiendo el desarrollo de la institución y de usted como parte de la misma, por lo cual se agradece su máxima colaboración, siendo lo más acertado posible.

Para la realización del diagrama se les recomienda lo siguiente:

- ✓ Enumerar las tareas que realizan habitualmente, en un orden secuencial.
- ✓ Detallar las actividades o tareas.
- ✓ En caso de que alguna de sus tareas afecte directamente a otro cargo o departamento, indique cual y como.

En esta hoja usted podrá tomar los apuntes que considere necesarios con respecto al tema, a partir de la exposición del facilitador.

Prof. en informática

Notas: Docente especialista actualmente cursando la  
Isabel Villegas Lic en Dificultad del Aprendizaje

Que implica como lo hacen

A

- Recibimiento de los participantes (En que consiste, que hace el recibido)
- inicio de las actividades planificadas
- Ejecutar las actividades (Cundo y como planifican los actividades)
- Elaboración de los informes de cada participante (Como lo hacen, q' lleva ese informe para que son, que logros a Poir del Informe)
- Ayudar en otras actividades asignadas (Como hacen los proyectos que hacen que implica ayudar que hacen como se preparan)
- Refuerzo pedagógico en cuanto a las habilidades para la vida (Que actividades realizan para esto A.S.H. Refieren con Refuerzo Pedagógico como se preparan)
- Reuniones con la coordinadora y otros docentes para la elaboración de las planificaciones y otros proyectos en la institución (como intervienen, que hacen como se llevan a cabo)
- Comunicar al representante cualquier inquietud del participante en el salón de clase
- Como son las Reuniones con el Representante

- ✓ Que competencias consideras necesarias para el cargo
- ✓ Que opines diferentes cosas
- ✓ Sugerencias que tengas con respecto al cargo



## FUNCIONES Y TAREAS

### Instrucciones:

A continuación se les indicará una serie de pasos, para la realización de un Diagrama de Funciones de Cargo en concordancia con las actividades del cargo que actualmente ocupa, para ello dispondrá del espacio en blanco con el título: Diagrama de Funciones de Cargo.

La realización de esta actividad permitirá recaudar información necesaria para la concreción de un manual de procedimientos y cargos, permitiendo el desarrollo de la institución y de usted como parte de la misma, por lo cual se agradece su máxima colaboración, siendo lo más acertado posible.

Para la realización del diagrama se les recomienda lo siguiente:

- ✓ Enumerar las tareas que realizan habitualmente en un orden secuencial.
- ✓ Detallar las actividades o tareas.
- ✓ En caso de que alguna de sus tareas afecte directamente a otro cargo o departamento, indique cual y como.

Rosangel Rojas

Coordinar académico

Docente Especialista. (Estudios culminados)

# Cargo:

En esta hoja usted podrá tomar los apuntes que considere necesarios con respecto al tema, a partir de la exposición del facilitador.

## Notas:

En qué consiste  
- qué observas, tienes algún instrumento, ¿es que haga falta  
- tomas nota

- 1.- Visitar las áreas de trabajo para verificar que el equipo se encuentre ejecutando sus funciones.
- 2.- Orientar en las actividades académicas con los docentes. - En que consiste, cuando lo neces - En que consiste
- 3.- Realizar el acompañamiento pedagógico
- 4.- Coordinar: } Pasantías de estudiantes de Educ. Especial del Instituto Universitario AVEPAVE.  
En que consiste que actividades Realizas  
Que actividades nos y como las nos = Servicio Comunitario: Yoga, estudiantes Universitarios  
= Labor Social: Colegios, empresas...  
= Actividades Especiales
- 5.- Realizar Cronograma de actividades. - como lo has recordo
- 6.- Presentar Proyectos del C.F.I.A. a los estudiantes del I.U.A. - que proyectos son estos
- 7.- Reuniones con: } Docentes (semanal o quincenal)  
Como preparas las Reuniones, que se plantea } - Directora  
- Psicólogo  
Que resulta de ellos } - Equipo técnico
- 8.- Realizar informe quincenal de las actividades realizadas. - que llevo el informe, a quien va dirigido
- 9.- Realizar evaluaciones a aspirantes con diversidad funcional.
- 10.- Entrevistar a padres/representantes de nuevos ingresos. - cada cuanto son, como lo realizan, tienes algún formato  
- Que competencias técnicas y generales son necesarias para el cargo



## FUNCIONES Y TAREAS

### Instrucciones:

A continuación se les indicará una serie de pasos, para la realización de un Diagrama de Funciones de Cargo en concordancia con las actividades del cargo que actualmente ocupa, para ello dispondrá del espacio en blanco con el título: Diagrama de Funciones de Cargo.

La realización de esta actividad permitirá recaudar información necesaria para la concreción de un manual de procedimientos y cargos, permitiendo el desarrollo de la institución y de usted como parte de la misma, por lo cual se agradece su máxima colaboración, siendo lo más acertado posible.

Para la realización del diagrama se les recomienda lo siguiente:

- ✓ Enumerar las tareas que realizan habitualmente, en un orden secuencial.
- ✓ Detallar las actividades o tareas.
- ✓ En caso de que alguna de sus tareas afecte directamente a otro cargo o departamento, indique cual y como.

En esta hoja usted podrá tomar los apuntes que considere necesarios con respecto al tema, a partir de la exposición del facilitador.

## Notas:

Descripción del cargo: Psicólogo Orientador en el área de asesoramiento familiar.

### Funciones.

- Asesoramiento individual y grupal
- Diseño y ejecución de programas psicopedagógicos. Énfasis: área vocacional.
- Charlas de asesoramiento grupal con la finalidad de informar y determinar necesidades de los padres y representantes.
- Diseño de talleres dirigidos a docentes voluntarios y estudiantes del IVA.
- Participación en reuniones del equipo interdisciplinario. *↳ hace el contacto*
- Relaciones interinstitucionales. (Médicos, Terapeutas, personal directivo entre otros)
- Participación en actividades culturales y especiales de AVEPANE.
- Elaboración de programas - informes y recaudos administrativos.



## ENTREVISTA

La siguiente entrevista cuenta con una serie de preguntas, que se utilizarán para la elaboración del Manual de Procedimientos y cargos, para así conocer detalladamente las funciones específicas que realiza cada persona en su puesto de trabajo.

Fecha: 30-10-2015

Nombre y Apellido: Margarita Vázquez

Cargo: Psicología Orientadora

1.- De las funciones descritas anteriormente (en el diagrama), ¿qué funciones realizas?, ¿cómo la haces?, ¿para que las hace?

1. Principalmente Asesoramiento Familiar

- ✓ Se Estudia la dinámica familiar necesaria para la formación
- ✓ Se detectan problemas o trastornos en las familias
- ✓ Se trabajan las emociones.

El asesoramiento se divide en 2 = A ⇒ Grupal: Se dan Orientaciones, Charlas

B ⇒ Individual = ✓ se hace seguimiento de los padres y del participante, si va al médico, si toma algún medicamento. sobre desarrollo Personal, Autoestima, Comunicación, Proceso de Aceptación.

2.- Realiza Observaciones sobre las capacidades de los participantes

3.- Reuniones con los docentes para asesorar en la parte vocacional que se observa "surgen estrategias"

2.- ¿Cuáles consideras que son las principales competencias que exige este cargo?

✓ Experiencia en Educación Especial

✓ Ser Facilitador de Procesos

✓ Preparación a nivel Clínico

"Es fundamental estudios en Psicología

✓ Experiencia docente

Clínica y Orientadora"

✓ Comunicación y Persuasión

✓ Trabajo en equipo



3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

Observaciones del entrevistador:

El proceso de entrevista con la psicóloga-Orientadora tomo otra dirección, Aunque se debe acotar que resulto muy útil para las investigadoras. La Entrevista no se centro en las funciones del presente cargo; esto puesto que, el topico principal fue el futuro del Centro. (su mayor inquietud se inclina en este punto). Con respecto a su cargo todo esta bastante claro.

Partio expresando su gran preocupación con respecto a la falta de claridad en misión, de lo cual dijo "No es lo mismo: se trabaja para Insertar laboralmente A se trabaja para rehabilitar, se deberia buscar la Formacion y no la rehabilitación. Comunico la ambivalencia del Centro en cuanto a su Misión, "Como podemos ser un Centro de



inserción laboral si lo tenemos un 10% de Inserción  
Laboral" "Más del 50% del los participantes están incapacitados"

"El proceso de inscripción debe cambiar" durante la entrevista  
misita, que el proceso de inscripción debe ser realizado para ir  
en función a la nueva misión, ¿A quien se va ha dejar entrar  
ahora?

"Se debe cambiar el rol del Docente"



## ENTREVISTA

La siguiente entrevista cuenta con una serie de preguntas, que se utilizarán para la elaboración del Manual de Procedimientos y cargos, para así conocer detalladamente las funciones específicas que realiza cada persona en su puesto de trabajo.

Fecha: 13-10-2014

Nombre y Apellido: Rosangel Rojas

Cargo: Coordinador Académico

1.- De las funciones descritas anteriormente (en el diagrama), ¿qué funciones realizas?, ¿cómo la haces?, ¿para que las hace?

Coordinador Académico → Vela por el cumplimiento de:  
✓ Proceso de comunicación del personal, Verifica que los docentes se ocupen a la planificación, que estén pasando los aprendizajes, enlaza la relación de las docentes. supervisa su trabajo (Acompañamiento pedagógico)

✓ Es el Enlace entre las docentes e Instructores y la directora.

✓ Se Encarga del Cronograma Semestral → Se basa en el Proyecto Pedagógico  
se realiza en conjunto con las maestras → se establecen fechas, se plantean acuerdos

✓ Seguimiento de honorarios, seguimiento del cumplimiento del cumplimiento de la planificación (Coordinación de Actividades) → Conecta con la Coordinadora de Pasantes del Instituto de Prácticas docentes de AY PANE todos los procesos y procedimientos necesarios, tolése como: Ubicación de pasantes, Planifican, realizan perfiles y les lleva el control de asistencia

2.- ¿Cuáles consideras que son las principales competencias que exige este cargo?

Comunicación <sup>técnica</sup> Asertiva y Afectiva, Liderazgo, Trabajo en equipo, Organización y Control, Responsabilidad, Planificación.

Manejo Básico de Computadoras (mínimo) Ser docente Especialista Pedagogía, Interacción, Experiencia en Construcción, un nivel de estudio general, Observación y Reflexión.

3- Realización de Informes/Minutas de Reunión, esto en conjunto con la Psicología y Dirección, sobre Acontecimientos, novedades, experiencias, pasantes. En general o sobre puntos Específicos

4- Elaboración de Informes al Seguro → Proceso necesario, en conjunto con las docentes, para entregar al seguro social.

5- Reporte de Anomalías  
Según las Áreas → Normalmente se llaman a cabo Procesos de Comunicación con los docentes

6- Velar Por el Cumplimiento de las áreas → Serigrafía, docentes (Formación) Corte y Costura etc...

7- Coordinar Actividades Especiales (cuando se Planifican)  
No es siempre seguro →  
✓ Qué y cómo se va hacer  
✓ Actividades Recreativas  
✓ Comunicación con Empresas o Colegios  
✓ Se buscan "nuevas experiencias" con creatividad e iniciativa.

8- Coordinación del Servicio Comunitario y Labor Social → guía los procesos entre el Centro y los Colegios, organizan Actividades, organiza y dirige el proceso de S.C de los universitarios externos. (Les realiza la inducción les plantea los proyectos Internos y como pueden unirse o colaborar)

9- Realiza el horario de Trabajo de los Instructores →  
✓ Se planifican Actividades Recreativas  
✓ Se crean formatos  
✓ Se toman en cuenta las prácticas docentes  
✓ Se deja espacio para los proyectos

10- Coordina Conferencia tipo talleres con las áreas, en conjunto con la dirección. Se discuten las propuestas de áreas.

11- Crear y presentar posibles proyectos a los directivos y Estudiantes

12- Control de Ingreso y Egreso de los Participantes.

13- Coordina o supervisa la Participación Ocupacional Por área →  
✓ Se ven perfiles de los participantes para reorganizar los grupos (lo que cada chico haga mejor)  
Se toma la decisión en grupo  
Múltiple Alternancia

#### 14- Reuniones con Representantes → Reunión multidisciplinaria Mensuales



✓ Se plantea todo desde un Proyecto Pedagógico, se hacen controles de calidad, se busca crear conciencia a los padres de que ellos son parte del proceso académico o de formación

#### 15- Realización de Informes Quincenales a dirección

✓ Actividades Realizadas  
✓ Que se logro, en que trabajan los docentes

3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

- Equipos de Computación (Tecnología básica)

- Materiales de oficina

Documentos: Horarios, cronogramas, Planificaciones, Registro de Control, diario, Formato de Servicio Comunitario

Observaciones del entrevistador:

✓ Tomando en cuenta las Funciones del Cargo de Coordinadora Académica se sugiere un asistente, esto permitiría agilizar los procesos.

✓ Cargo Fundamental Para el Centro



## ENTREVISTA

La siguiente entrevista cuenta con una serie de preguntas, que se utilizarán para la elaboración del Manual de Procedimientos y cargos, para así conocer detalladamente las funciones específicas que realiza cada persona en su puesto de trabajo.

Fecha: 13-10-2014

Nombre y Apellido: Isabel Villegas

Cargo: Docente Especialista

1.- De las funciones descritas anteriormente (en el diagrama), ¿qué funciones realizas?, ¿cómo la haces?, ¿para que las hace?

Docente Especialista: **1- Reforzamiento Pedagógico** →  Vida Cotidiana  
↓  
Esto mediante prácticas que  Desarrollo de hábitos  
 Sensibilización  
buscan el desenvolvimiento individual de los participantes.

**2- Aplicación de Técnicas de Simulación** → En relación a sus actividades diarias, en el hogar y en el Centro

**3- Realización de Proyectos** → Proyectos planificados a dos semanas  
(También se trabajan con proyectos en conjunto con empresas, como el de la Uraf)  
↓  
Proyectos sobre Normas, hábitos alimenticios, convivencia, desarrollo social

**4- Planificación** → En conjunto con la Coordinadora y otros docentes se establece el inicio desarrollo y Cierre, se plantean los recursos y Actividades a Realizar  
Todo se lleva a cabo en equipo: Docentes, Instructores y Coordinación

2.- ¿Cuáles consideras que son las principales competencias que exige este cargo?

- Vocación de Servicio - Comunicación asertiva y afectiva - Creatividad
- Trabajo en equipo - Persuasivo, Ordenados, Auto Control

Deben estar a la vanguardia del área (Retardo mental, Autismo),  
y poseer grandes Valores



3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

- Todo lo necesario según el proyecto que se lleve a cabo
- En general lo básico: Mesas, Revistas, lapices, Colores, pega, tijeras a nivel de Materiales Escolares hojas, Cartulinas etc...
  - Insumos de Uso personal: Cepillos, toallas...
  - Materiales Según el proyecto laboral que se lleve. Por Ejemplo Cierres para el proyecto de las Cortucheras.

Observaciones del entrevistador:

- ~~La atención~~ Teniendo en cuenta las necesidades del Centro, es fundamental que los docentes especialistas cuenten con un nivel Académico/ Proporcional óptimo para afrontar las funciones propias del cargo.
- ✓ Es necesaria la Contratación de más docentes Especialistas para el logro de los nuevos objetivos.
- ✓ Se debe re direccionar las funciones de las docentes, esto en función a la nueva filosofía de gestión del Centro.
- ✓ Para un mayor desarrollo del Centro es necesario mejorar la infraestructura de las áreas de formación y del Centro en general



## ENTREVISTA

La siguiente entrevista cuenta con una serie de preguntas, que se utilizarán para la elaboración del Manual de Procedimientos y cargos, para así conocer detalladamente las funciones específicas que realiza cada persona en su puesto de trabajo.

Fecha: 30-10-14

Nombre y Apellido: Ronald Suarez

Cargo: Pro. Ed. Física.

1.- De las funciones descritas anteriormente (en el diagrama), ¿qué funciones realizas?, ¿cómo la haces?, ¿para que las hace?

No es Ed. Física comunal, mantenerlos activos, yoga, bailoterapia  
Participan en juegos dependiendo de las condiciones  
adaptación de las actividades.- Participantes activos.

2.- ¿Cuáles consideras que son las principales competencias que exige este cargo?

Vocación de Servicio - Trabajo en equipo-



3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

- Canchas Múltiples - Balones - Canilla. - Materiales didácticos - globos - clac clac - luna n.

Observaciones del entrevistador:

Formalidad es la "alta gerencia" -

- Son sedentarios

- Cursos para el área especial - fisioterapia

- Juegos Recreativos

Juegos Polipositivo - Natación

Cada 15 días planifican. para ~~repasar~~ reforzar.



## ENTREVISTA

La siguiente entrevista cuenta con una serie de preguntas, que se utilizarán para la elaboración del Manual de Procedimientos y cargos, para así conocer detalladamente las funciones específicas que realiza cada persona en su puesto de trabajo.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido: Enrique Martínez

Cargo: Coordinador Gimnasio

1.- De las funciones descritas anteriormente (en el diagrama), ¿qué funciones realizas?, ¿cómo la haces?, ¿para que las hace?

1.- Coordinaciones discapacidad intelectual, es personalizar la cartilla, ayuda con los del servicio comunitario.

- salud física, parte social, coordinación

todos poseen informes.

- tener x - adaptados a la comunidad y el taller

- Cardio, acondicionamiento muscular.

2.- ¿Cuáles consideras que son las principales competencias que exige este cargo?

Tsu - educación física, Habilidad (técnicas)

\* Certificación



3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

Maquinas, pesas. (lo de en gimnasio)

Observaciones del entrevistador:

Inducción a los otros docentes que atiende.

- Reus cartelares. universales para integrar, "
- levantamiento de potencias



## ENTREVISTA

La siguiente entrevista cuenta con una serie de preguntas, que se utilizarán para la elaboración del Manual de Procedimientos y cargos, para así conocer detalladamente las funciones específicas que realiza cada persona en su puesto de trabajo.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido: Enrique Martínez

Cargo: Instructor Serigrafía

1.- De las funciones descritas anteriormente (en el diagrama), ¿qué funciones realizas?, ¿cómo la haces?, ¿para que las hace?

- 1.- Programa de serigrafía, se programan los pasos, objetivos.
- 2.- Programa genérico y en base a este se hace una planificación operativa.
- 3.- Trámite. Lo dibujan en el cuaderno.

4.- Para qué destrezas sociales, normas de seguridad para el trabajo.

5.- Económicamente productivo; como mismo sustentable.

2.- ¿Cuáles consideras que son las principales competencias que exige este cargo?

Observaciones importantes.

- Diseño Gráfico = Serigrafía

- Competencias para trabajar con las personas con discapacidad.

- Adaptación



3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

Kerosen, grapas, Telas, clavos..

- Pasos

1. Materiales

1. Herramientas  
Martillo.

1.- Marco de madera

- listones de maderas  
clavos

2.- Tensado de tela

talo, grapas

Engrapadora tenca  
do de tela, tiras de tela,  
alfileras

3.- Diseño

Papel vegetal acetado.

computadora, impresora  
programa foto 3.0e, pendrive  
programa digital

4.- Revelado y grabado.

resinas, emulsión

secador de pelo, emulsión  
plastido, mesa de luz, cronometro  
maquina a presión → cliché

5. Estampado

Tintas, prendas.

Maquina de estampar, llave  
de tuerca, rayoeta, pre  
secadores. Horna termico

Observaciones del entrevistador:

sacando licenciatara



## ENTREVISTA

La siguiente entrevista cuenta con una serie de preguntas, que se utilizarán para la elaboración del Manual de Procedimientos y cargos, para así conocer detalladamente las funciones específicas que realiza cada persona en su puesto de trabajo.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido: Dolce Angeles

Cargo: Instructora de corte y Costura.

1.- De las funciones descritas anteriormente (en el diagrama), ¿qué funciones realizas?, ¿cómo la haces?, ¿para que las hace?

1. Planificar las actividades del día

Lograr aprender cosas que ellos puedan vender a amigos, vecinos, fam. y padres (Crear independencia)

2.- ¿Cuáles consideras que son las principales competencias que exige este cargo?

1. Ser costurera.

2. Tener paciencia y amor hacia los niños.

3. Vocación de Servicio.



3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

4.- ~~Taguinas de coser, Tijeras, agujas, hilos, Telas, Plancha.~~  
~~Todo lo que requiere en taller de costura.~~

Observaciones del entrevistador:

Hace Falta Personal Auxiliar (de apoyo).  
Las actividades son improvisadas, no hay Planificación  
Previa Porque hay diversidad de aprendizaje, lo que re-  
quiere diversidad de actividades en un mismo momento.  
O máquinas de coser.



3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

4.- ~~Tagornas de coser, Tijeras, agujas, hilos, Telas, Plancha.~~  
~~Todo lo que requiere en taller de costura.~~

Observaciones del entrevistador:

Hace Falta Personal Auxiliar (de apoyo).  
Las actividades son improvisadas, no hay Planificación  
Previa Porque hay diversidad de aprendizaje, lo que re-  
quiere diversidad de actividades en un mismo momento.  
O máquinas de coser.



3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

Copiadora, Impresora, Computadora, material de oficina.  
Silla ergonomica, Teléfono.

Observaciones del entrevistador:



## ENTREVISTA

La siguiente entrevista cuenta con una serie de preguntas, que se utilizarán para la elaboración del Manual de Procedimientos y cargos, para así conocer detalladamente las funciones específicas que realiza cada persona en su puesto de trabajo.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido: Loordes \_\_\_\_\_

Cargo: Auxiliar \_\_\_\_\_

1.- De las funciones descritas anteriormente (en el diagrama), ¿qué funciones realizas?, ¿cómo la haces?, ¿para que las hace?

1. Colorear
2. Llevarlos al baño
3. Cuido Personal
4. Actividades de motricidad fina
5. Juegos.

2.- ¿Cuáles consideras que son las principales competencias que exige este cargo?



3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

Observaciones del entrevistador:

El área Clínica, requiere Terapeuta Ocupacional. ya que para el momento está trabajando la auxiliar sola. Tal q como lo menciona, solo coloca a los jóvenes a realizar actividades básicas puesto que ella también es una persona con discapacidad.

→ Para el puesto se requiere una persona capacitada y con un perfil bien específico.



## ENTREVISTA

La siguiente entrevista cuenta con una serie de preguntas, que se utilizarán para la elaboración del Manual de Procedimientos y cargos, para así conocer detalladamente las funciones específicas que realiza cada persona en su puesto de trabajo.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido: Karina Bernardo

Cargo: \_\_\_\_\_

1.- De las funciones descritas anteriormente (en el diagrama), ¿qué funciones realizas?, ¿cómo las haces?, ¿para que las haces?

1. <sup>Representantes.</sup> Reuniones Inicio a clases: Presentación de Prof. actividades a realizar.
2. Trabajo Psicóloga. Coord. Académica.

2.- ¿Cuáles consideras que son las principales competencias que exige este cargo?

1. Experiencia en discapacidad Intelectual
2. Atención al Público / Calidad Humana.
3. Paciencia.
4. Expresión
5. Licenciado con experiencia.
6. Vocación
7. Manejo de Emociones (Inteligencia Emocional).



3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

1. Manual de Funcionamiento.
2. Planificaciones de @lases de cada docente.
3. Los Programas de la áreas (Corre y costura, Serigrafía, Capacitación Social, manualidades).
4. Cronogramas. (Seguimiento de actividades).

Observaciones del entrevistador:

Las actividades administrativas las lleva ella, Edo en la toma de decisiones trabaja con el director general  
\* Debe haber en Preparador laboral (que se encargue de hacer las negociaciones y todo lo que tenga que ver con la inserción laboral).



## ENTREVISTA

La siguiente entrevista cuenta con una serie de preguntas, que se utilizarán para la elaboración del Manual de Procedimientos y cargos, para así conocer detalladamente las funciones específicas que realiza cada persona en su puesto de trabajo.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido: Frigdalia Contreras

Cargo: Instructora de Manualidades.

1.- De las funciones descritas anteriormente (en el diagrama), ¿qué funciones realizas?, ¿cómo la haces?, ¿para que las hace?

1. Los alumnos entran y se sientan. (Toma la asistencia)
2. Dar las instrucciones sobre lo que se va a trabajar en el día.
3. Dar el material con el que van a trabajar.
4. Supervisar las actividades que van realizando.
5. Hora receso (Se realizan observaciones de las personas merendando).
6. Luego del receso (si no han terminado, culminan) si no, realizan otra actividad.
7. Hora de almuerzo 12:00 a 1:00. (Calentar la comida y llevar al comedor a quienes comen allí).
8. Actividades recreativas (opcionales) o manualidades.
9. Planificar actividades a realizar al siguiente día.
10. Si hay algún convenio, se realizan las actividades de ese convenio. Se busca creatividad, iniciativa y que los trabajos se puedan vender en ferias.

2.- ¿Cuáles consideras que son las principales competencias que exige este cargo?

1. Que le guste lo que hace. (amor, cariño, paciencia).
2. Conocimiento en manualidades, creatividad.
3. Capacidad para innovar y querer hacer cosas nuevas.



3.- ¿Que insumos (materiales o instrumentos) requiere para desempeñar este cargo?

Diversidad de materiales de reciclajes q no.  
Block, crayones, cartones, marcadores, otros.

Observaciones del entrevistador:

Todo es improvisado, no hay suficientes materiales.  
No hay un departamento o persona que se encargue de dar material para trabajar las manualidades.

**CAPITULO V**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CARGOS**

# Manual de Procedimientos y Cargos

---

Es una herramienta para tener presente la forma de trabajo en nuestra Institución. Aporta indicaciones y sugerencias prácticas para el desarrollo correcto de las actividades.

---

El Manual se puede consultar cuando sea necesario.

---

## ■ INDICE

Introducción.....

Descripción.....

### SECCIONES

#### ■ El CFI Filosofía de Gestión.

Misión

Visión

Objetivos

Valores

#### ■ Definición del cargo.

Nombre del cargo

Definición del cargo

Perfil del cargo

Descripción del puesto

#### ■ Secuencia del Desempeño.

##### ..... Inicio de la Jornada Laboral .....

Procedimientos a realizar

Materiales de trabajo

Orden, limpieza y mantenimiento

##### ..... Durante el turno .....

Procedimientos a realizar

Orden, limpieza y mantenimiento

##### ..... Fin del turno .....

Procedimientos a realizar

Orden, limpieza y mantenimiento

#### ■ Actualizaciones.

## INTRODUCCIÓN

### DEFINICIÓN

El Manual de Procedimientos y Cargos instruye paso a paso cómo ejecutar un procedimiento aportando indicaciones y sugerencias prácticas sobre los insumos, especificaciones y resultados esperados.

El manual incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. **Se encuentra registrada y transmitida la información básica referente a la gestión en el puesto de trabajo.**

### MISIÓN

Somos una institución de Formación Integral, líderes en integración de la diversidad, creando espacios para la formación personal y social con valores AVEPANISTAS.

### VISIÓN

Ser Líderes en Educación Especial para el trabajo en Venezuela contribuyendo con el desarrollo económico y social del país a través de la inserción laboral de las personas con diversidad funcional.

### OBJETIVOS

- Formar ciudadanos en las distintas áreas de la diversidad atendiendo a su necesidad para integrarlos a la sociedad.
- Consolidar un equipo de alto desempeño con la finalidad de prestar un servicio de calidad institucional con valores Avepanistas.
- Definir de forma clara y precisa las funciones y tareas de cargo para el mejoramiento en las distintas áreas de desempeño del Centro de Formación Integral.



## VALORES

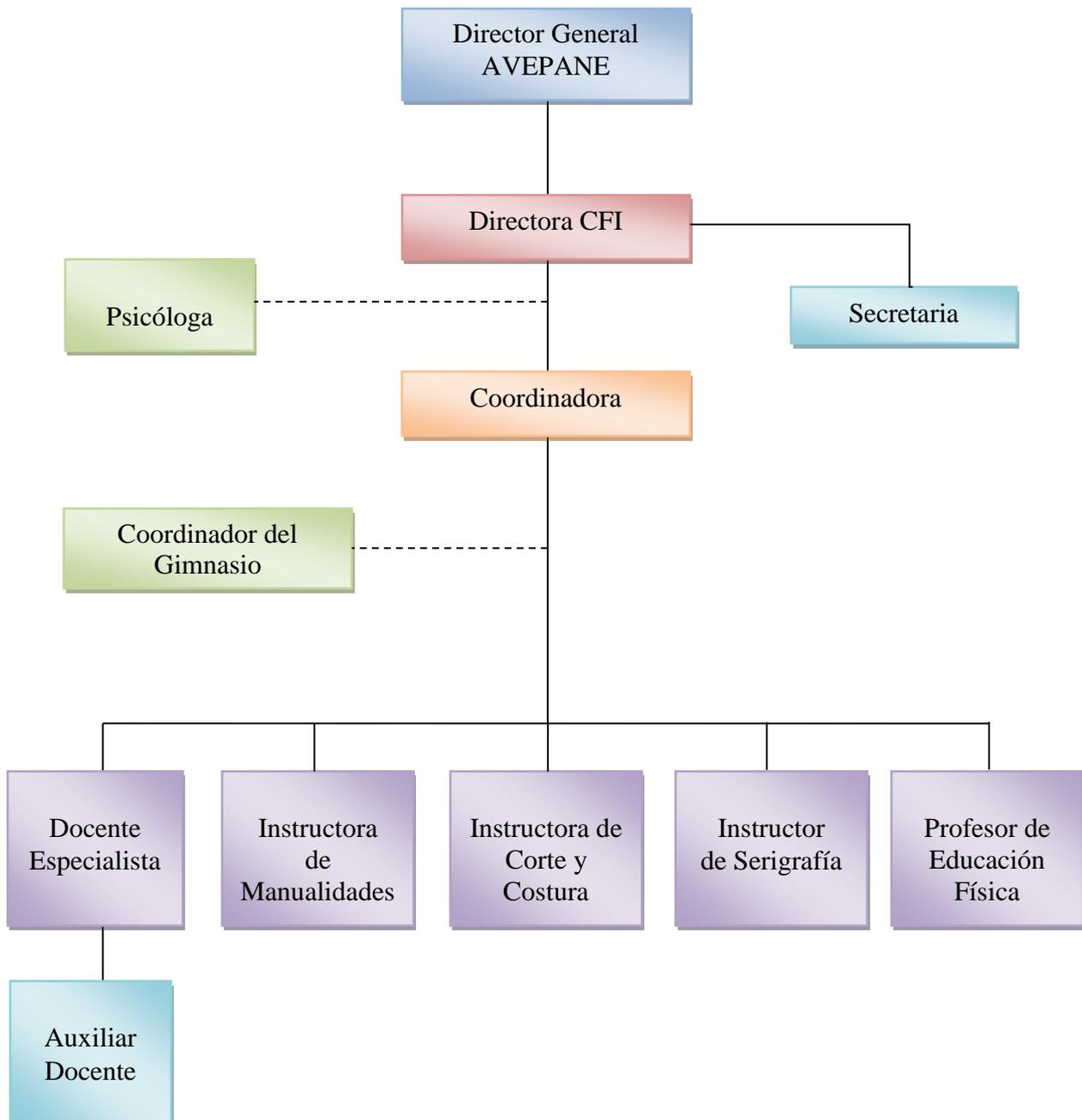
**Responsabilidad:** Asumir a cabalidad compromisos con el trabajo que se va a desempeñar, para realizarlo de forma óptima.

**Trabajo en Equipo:** Propiciar una buena comunicación, con respeto, apoyo, solidaridad, para lograr un alto nivel de eficiencia y eficacia en el Centro.

**Vocación de Servicio:** Comprender el servicio como una misión en la vida, ejerciéndolo con compromiso, amor, humildad y entrega.

**Respeto a la Diversidad:** Fomentar la aceptación, el respeto, la tolerancia, la comprensión, de las personas con diversidad funcional, dentro y fuera de la institución.

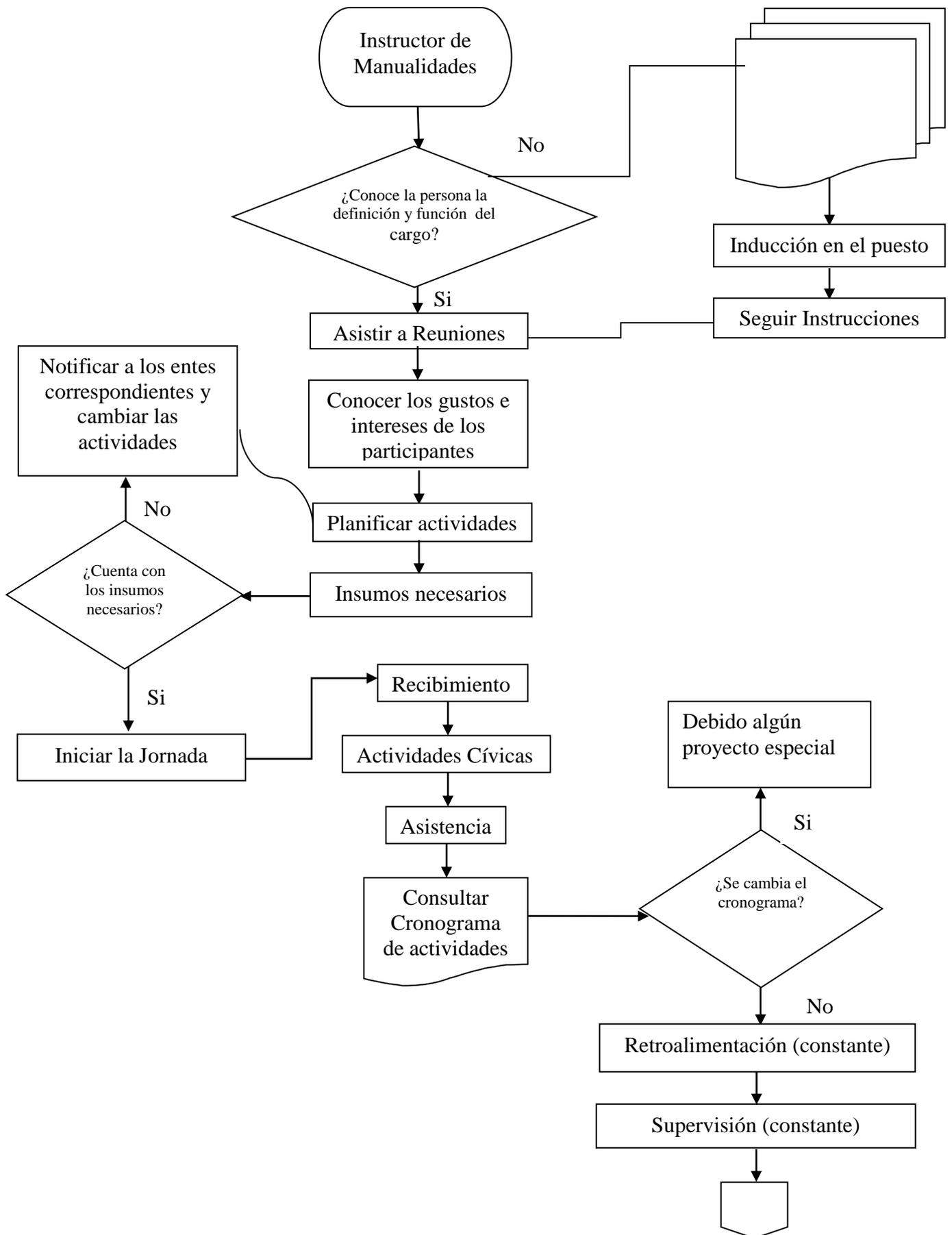
## ORGANIGRAMA

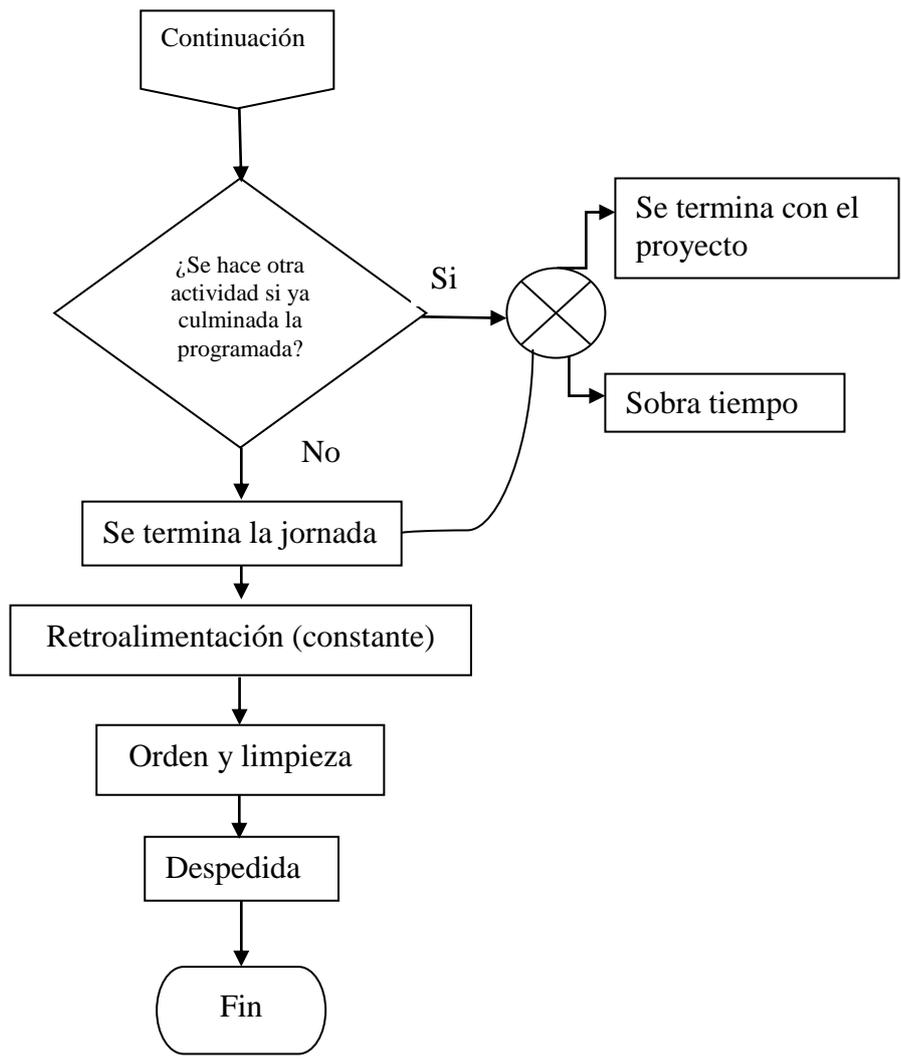




## CARGOS DEL CFI







## Cargo

➔ **Instructor de Manualidades**

## Definición del Cargo

El instructor de manualidades es la persona encargada de explorar y descubrir la capacidad creativa del participante con el fin de que este se sienta capaz y cree su autoconfianza para diseñar, mostrar y proyectar las piezas creadas por él o ella.

## Perfil del Cargo

### Competencias Técnicas:

1. Bachiller/ Técnico Superior Universitario
2. Certificados de cursos técnicos de manualidades, mínimo tres (3).
3. Experiencia en diseño de manualidades (comprobable).
4. Conocimientos básicos sobre personas con diversidad funcional.

### Competencias Genéricas:

1. Capacidad de concentración.
2. Creatividad e iniciativa.
3. Vocación de Servicio.
4. Ser planificada y ordenada.
5. Capacidad de innovación.

## Descripción del Puesto

### Áreas de Responsabilidad

- ✓ Asistir a las reuniones planificadas por la dirección.
- ✓ Planificar las actividades diarias en correlación al Programa de área.
- ✓ Evaluar los gustos e intereses de los estudiantes.
- ✓ Apoyar en la ejecución de las actividades establecidas por los convenios con las empresas.
- ✓ Mantener tanto su salón de clases como los materiales e insumos necesarios para la elaboración de manualidades en orden y buen estado.

## Formación para el puesto

✓ Si usted **no cuenta con experiencia previa** en el puesto:

1. Leer el manual de procedimientos y cargos del CFI
2. Leer el Programa del área.
3. Realizar la inducción para el puesto.
4. Observar a un instructor experimentado
5. Seguir instrucciones
6. Realizar el trabajo con ayuda

✓ Si usted **cuenta con experiencia previa** en el puesto:

1. Leer el manual de procedimientos y cargo del CFI
2. Leer el Programa del área
3. Realizar la inducción para el puesto
4. Permanecer actualizado en el trabajo para mantener las habilidades

✓ Si usted ya **es parte de la Centro** y se va a desempeñar como Instructor de Manualidades:

1. Realizar los Cursos obligatorios requeridos para el área
2. Leer el manual de procedimientos y cargos en la sección que corresponde al área de Manualidades
3. Leer el Programa del área

## SECUENCIA DEL DESEMPEÑO

*Se explica detalladamente el proceso de trabajo desde el ingreso al área de trabajo hasta el final de la jornada laboral.*

*Esta sección está dividida en tres etapas bien definidas en las que se detallan las tareas específicas que se desarrollan en cada una de ellas.*

**COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL  
DURANTE DE LA JORNADA LABORAL  
FINALIZACION DE LA JORNADA LABORAL**

**COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL**



**PROCEDIMIENTOS**

**EL INSTRUCTOR DE  
MANUALIDADES  
DEBE VERIFICAR:**

Que tenga en su inventario el material requerido para realizar la actividad planificada antes de dar instrucciones

**Cualquier día de la semana:**

- Saludar a los estudiantes y recibirlos
- Realizar las actividades cívicas preestablecidas
- Entrar con el grupo asignado al aula de clases
- Ubicarlos en sus asientos
- Tomar la asistencia
- Observar la planificación para ver qué corresponde realizar ese día
- Dar las instrucciones sobre lo que van a trabajar en ese día
- Proveer a cada estudiante un delantal u otro elemento necesario para resguardar el uniforme
- Dar el material con el cual van a trabajar

**Ante situaciones específicas:**

- En caso de que tenga que salirse de la planificación por no contar con el material requerido o porque deban culminar un proyecto establecido por convenio, el instructor debe notificarlo tanto a la coordinadora académica como a los estudiantes para que estos sepan por qué se está interrumpiendo su rutina

**Sugerencias para mejorar la actividad al inicio del turno:**

- Llegar con media hora de anticipación al inicio de la Jornada Laboral
- Mantener vigente su inventario de materiales de trabajo

**Ergonomía**

- Si debe transportar la carga debe hacerlo lo más cerca posible del cuerpo
- Al levantar cargas, apoye los pies en el suelo, ligeramente separados y levántese estirando las piernas y manteniendo la espalda recta o ligeramente arqueada hacia atrás
- No levantar individualmente cargas que excedan 20 Kg



**MATERIALES DE TRABAJO**

**Por el tipo de trabajo realizado, los materiales de un instructor de manualidades son:**

- Blocks
- Creyones de cera
- Lápices de colores
- Marcadores punta fina y gruesa
- Cartucheras
- Tizas
- Pinturas (temperas, al frío, de vitral)

- Hojas tamaño carta y oficio
- Cartulina (Construcción, doble faz, corrugada, opalina)
- Materiales de Reciclaje
- Otros

**Documentos requeridos al inicio de la jornada:**

- Lista de asistencia
- Planificación



**ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO**

**Durante el comienzo del turno se deben realizar las siguientes operaciones de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Limpieza de las mesas de trabajo
- Ordenar el material a utilizar durante el día

**DURANTE EL TURNO**



**PROCEDIMIENTO A REALIZAR:**

**Calidad esperada**

✓ **Características**

- Supervisar las actividades que realizan los estudiantes, orientarlos y atender sus dudas
- Atender las necesidades de los estudiantes (fisiológicas)
- Recoger el material, a la hora de receso, y ayudar con la merienda
- Verificar, luego del receso, el estatus de la actividad asignada al inicio, si no han terminado, la culminan y si ya la finalizaron, se les asigna una nueva actividad (se les explica nuevamente el procedimiento y se les entregan los materiales)
- Recoger el material, a las 11:45am y la actividad realizada, se pasan a los estudiantes al baño a lavarse las manos para el almuerzo
- Calentar los alimentos a la hora del almuerzo (12:00pm a 1:30pm) en ese tiempo, se llevan al comedor a quienes coman en él
- Supervisar a los estudiantes mientras almuerzan
- Acompañar a los estudiantes al baño para que realicen su aseo
- Asignar las actividades recreativas a realizar en horas de la tarde o alguna manualidad especial

✓ **Procedimiento de Inspección**

- El instructor de manualidades debe estar muy atento (a) durante la jornada laboral ya que, los estudiantes pueden causar accidentes no deseados en sus puestos de trabajo
- Las instrucciones dadas deben ser muy claras y se debe inspeccionar constantemente el trabajo que están realizando los estudiantes



## ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

**Durante el recorrido, debe realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Cuidar de los materiales utilizados para la elaboración de las manualidades.
- Resguardar del material una vez los estudiantes hayan finalizado o vayan a merendar
- Ordenar el material en los estantes una vez utilizados, de forma tal que sea fácil encontrarlo cuando sea necesario
- Prohibir ingerir alimentos y bebidas en las horas de trabajo

## FIN DEL TURNO



### PROCEDIMIENTOS A REALIZAR:

**Al finalizar el turno se debe:**

- Dar retroalimentación a los estudiantes de lo aprendido
- Felicitar a los estudiantes por las piezas elaboradas
- Solicitar ayuda de los estudiantes para que guarden el producto elaborado y los materiales utilizados
- Despedir a los estudiantes mostrando siempre una buena actitud hacia ellos y hacia sus representantes
- Ordenar el aula de clases, dejarla limpia y en excelentes condiciones
- Organizar las actividades planificadas para el día siguiente
- Elaborar un resumen de lo realizado durante el día, detallando inconvenientes, oportunidades de mejora, oportunidades o alguna otra novedad observada durante el día

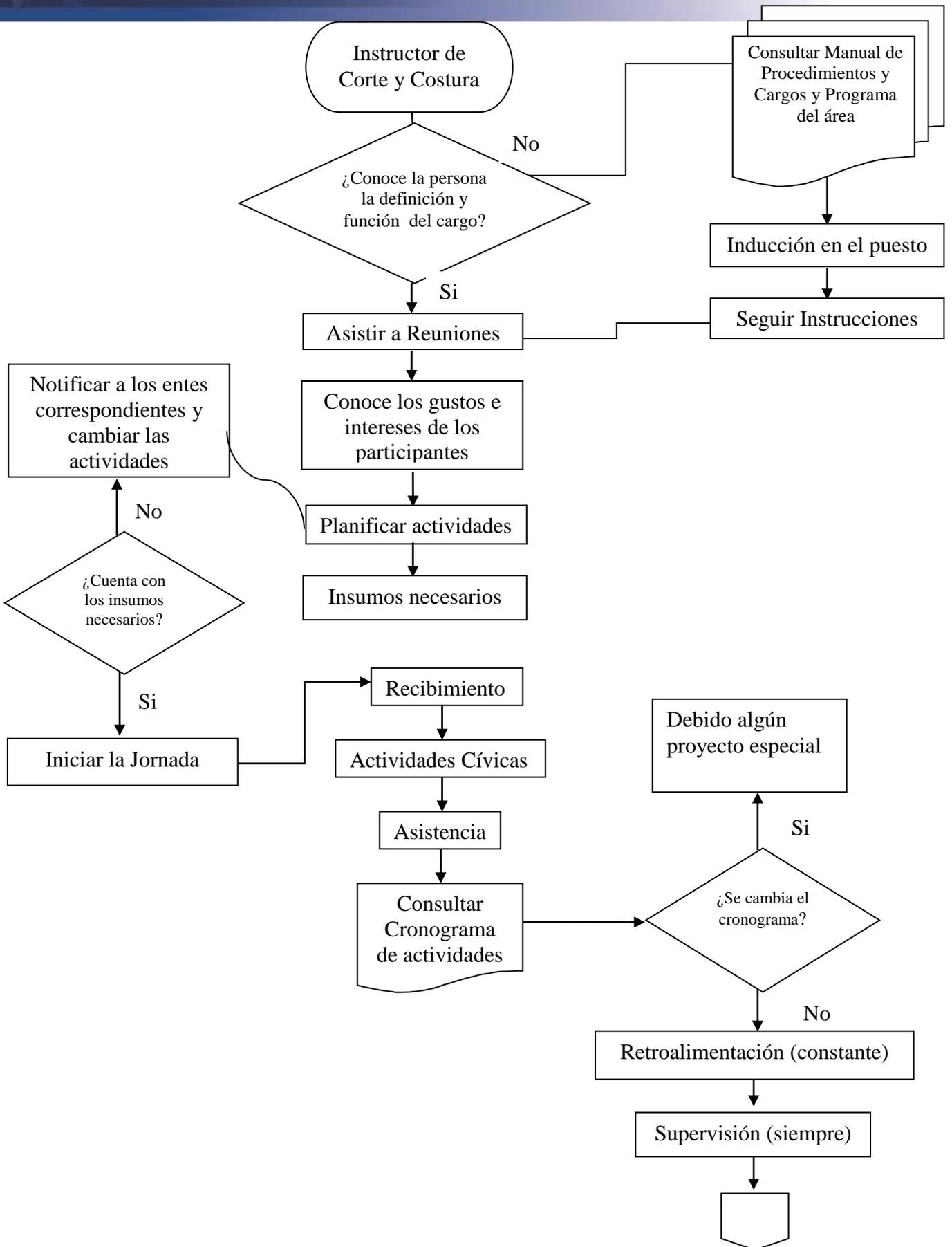
## ACTUALIZACIÓN

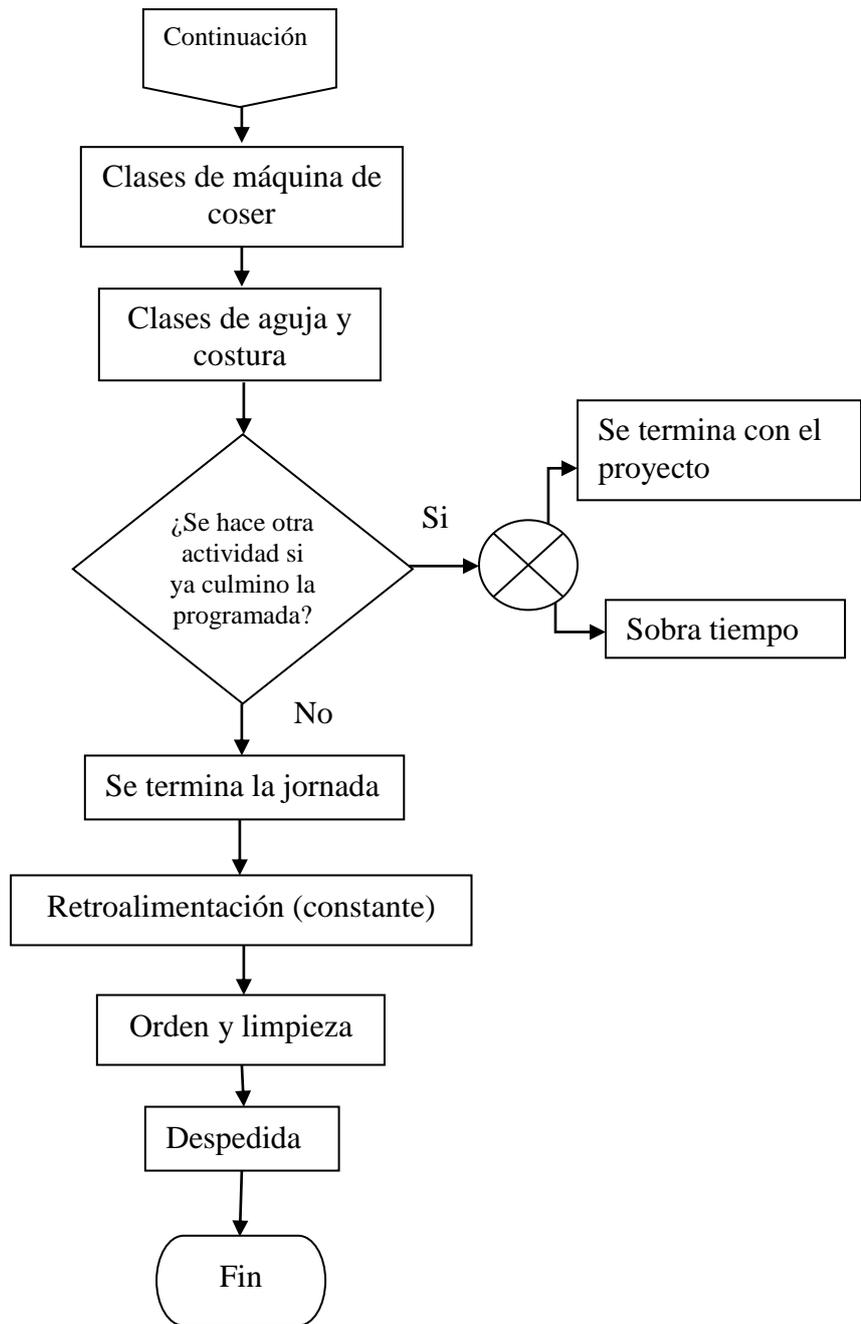


La instancia de actualización es de gran importancia para la organización del trabajo y para mantenernos informados con las últimas modificaciones que van aconteciendo en el CFI

**Se aconseja hacer una revisión de la información una vez cada**

**Tres (3) meses**





## Cargo

➔ **Instructor de Corte y Costura**

## Definición del Cargo

El instructor de costura es la persona que tiene la responsabilidad de enseñar a los estudiantes del CFI la técnica de la costura de diversas piezas con el fin de que el estudiante pueda crear autonomía, a través del conocimiento de este oficio, e incorporarse en el mercado laboral

## Perfil del Cargo

### Competencias Técnicas:

5. Bachiller/ Técnico Superior Universitario
6. Certificado de curso de corte y costura
7. Experiencia en diseño de piezas, corte y costura
8. Conocimientos básicos sobre personas con diversidad funcional

### Competencias Genéricas:

6. Capacidad de trabajo bajo presión
7. Creatividad, iniciativa y paciencia
8. Vocación de Servicio
9. Ser planificada y ordenada
10. Proactividad

## Descripción del Puesto

### Áreas de Responsabilidad

- ✓ Asistir a las reuniones planificadas por la dirección
- ✓ Elaborar el Programa del área
- ✓ Planificar las actividades diarias en correlación al Programa de área
- ✓ Identificar las habilidades y destrezas de los estudiantes con respecto a la técnica de corte y costura
- ✓ Evaluar los gustos e intereses de los estudiantes

- ✓ Apoyar en la ejecución de las actividades establecidas por los convenios con las empresas. (Liderar los proyectos que tengan que ver con su área)
- ✓ Mantener tanto su salón de clases como los materiales e insumos necesarios para la elaboración de manualidades en orden y buen estado
- ✓ Programar eventos recreativos y paseos

### **Formación para el puesto**

- ✓ Si usted **no cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargos del CFI
  - Leer el Programa del área
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Observar a un instructor experimentado
  - Seguir instrucciones
  - Realizar el trabajo con ayuda
  
- ✓ Si usted **cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargo del CFI
  - Leer el Programa del área
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Permanecer actualizado en el trabajo para mantener las habilidades
  
- ✓ Si usted ya **es parte de la Centro** y se va a desempeñar como Instructor de Manualidades:
  - Realizar los Cursos obligatorios requeridos para el área
  - Leer el manual de procedimientos y cargos en la sección que corresponde al área de Corte y Costura
  - Leer el Programa del área

## SECUENCIA DEL DESEMPEÑO

*Se explica detalladamente el proceso de trabajo desde el ingreso al área de trabajo hasta el final de la jornada laboral.*

*Esta sección está dividida en tres etapas bien definidas en las que se detallan las tareas específicas que se desarrollan en cada una de ellas.*

### COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL DURANTE DE LA JORNADA LABORAL FINALIZACION DE LA JORNADA LABORAL

### COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL

#### PROCEDIMIENTOS

#### Cualquier día de la semana:

- Saludar a los estudiantes y recibirlos
- Realizar las actividades cívicas preestablecidas
- Entrar con el grupo asignado al aula de clases
- Ubicar a los estudiantes en el lugar de trabajo
- Tomar la asistencia
- Observar la planificación para ver qué corresponde realizar ese día
- Dar las instrucciones sobre lo que van a trabajar en ese día, indicado quiénes trabajarán de forma individual y/o grupalmente
- Proveer a cada estudiante un delantal u otro elemento necesario para resguardar el uniforme
- Dar el material con el cual van a trabajar

#### Ante situaciones específicas:

- En caso de que tenga que salirse de la planificación por no contar con el material requerido o porque deban culminar un proyecto establecido por convenio, el instructor debe notificarlo tanto a la coordinadora académica como a los estudiantes para que estos sepan por qué se está interrumpiendo su rutina

#### Sugerencias para mejorar la actividad al inicio del turno:

- Llegar con media hora de anticipación al inicio de la Jornada Laboral
- Mantener vigente su inventario de materiales de trabajo
- Revisar las máquinas de coser

#### EL INSTRUCTOR DE CORTE Y COSTURA DEBE VERIFICAR:

Que las máquinas de coser estén en perfecto estado antes de que los participantes hagan uso de ella.

## Ergonomía

- Si debe transportar la carga debe hacerlo lo más cerca posible del cuerpo
- Al levantar cargas, apoye los pies en el suelo, ligeramente separados y levántese estirando las piernas y manteniendo la espalda recta o ligeramente arqueada hacia atrás
- No levantar individualmente cargas que excedan 20 Kg
- Garantizar que los estudiantes que realizan actividades en las máquinas estén correctamente sentados para evitar lesiones
- Realizar pausas activas durante la elaboración de las piezas



## MATERIALES DE TRABAJO

**Por el tipo de trabajo realizado, los materiales de un instructor de manualidades son:**

- Máquina de coser
- Hilos
- Dedales
- Telas
- Tijeras
- Cinta métrica
- Tizas
- Cualquier otro elemento que considere el instructor

**Documentos requeridos al inicio de la jornada:**

- Lista de asistencia
- Planificación
- Patrones de corte



## ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

**Durante el comienzo del turno se deben realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Limpiar las mesas de trabajo
- Ordenar el material a utilizar durante el día
- Revisar las máquinas de coser antes que los estudiantes comiencen

## DURANTE EL TURNO

### PROCEDIMIENTO A REALIZAR:

#### Calidad esperada

##### ✓ Características

- Supervisar las actividades que realizan los estudiantes de forma manual (literatura, pintado de la tela y papel) orientarlos y atender sus dudas
- Dictar clases de manejo de la máquina de coser
- Dictar clases de manejo de agujas y costuras básicas realizadas a mano
- Supervisar las actividades que realizan los estudiantes en las máquinas de coser
- Atender las necesidades de los estudiantes (fisiológicas)
- Enviar a los estudiantes en grupo a las diversas actividades de cada área (refuerzo pedagógico, educación física, gimnasio, actividades recreativas)
- Recoger el material, a la hora del receso, y ayudar con la merienda
- Reanudar las actividades por finalizar al realizar la pausa del receso  
En caso de haberlo culminado, asignar una nueva
- Recoger el material, a las 11:45am y la actividad realizada, se pasan a los estudiantes al baño a lavarse las manos para el almuerzo
- Calentar los a la hora del almuerzo (12:00pm a 1:30pm) en ese tiempo, se llevan al comedor a quienes coman en él
- Supervisar a los estudiantes mientras almuerzan
- Acompañar a los estudiantes al baño para que realicen su aseo
- Asignar las actividades recreativas a realizar en horas de la tarde o alguna manualidad especial

##### ✓ Procedimiento de Inspección

- El instructor de manualidades debe estar muy atento (a) durante la jornada laboral ya que, los estudiantes pueden causar accidentes no deseados en sus puestos de trabajo
- Las instrucciones dadas deben ser muy claras y se debe inspeccionar constantemente el trabajo que están realizando los estudiantes
- La disciplina de los estudiantes en ésta área debe ser fundamental ya que los riesgos de lesiones son altos

### ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

**Durante el recorrido, debe realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Cuidar los materiales utilizados para la elaboración de las piezas.
- Resguardar las máquinas de coser
- Resguardar el material una vez los estudiantes hayan finalizado o vayan a merendar
- Ordenar el material en los estantes una vez utilizados, de forma tal que sea fácil encontrarlo cuando sea necesario
- Prohibir ingerir alimentos y bebidas en las horas de trabajo

## **FIN DEL TURNO**



### **PROCEDIMIENTOS A REALIZAR:**

**Al finalizar el turno se debe:**

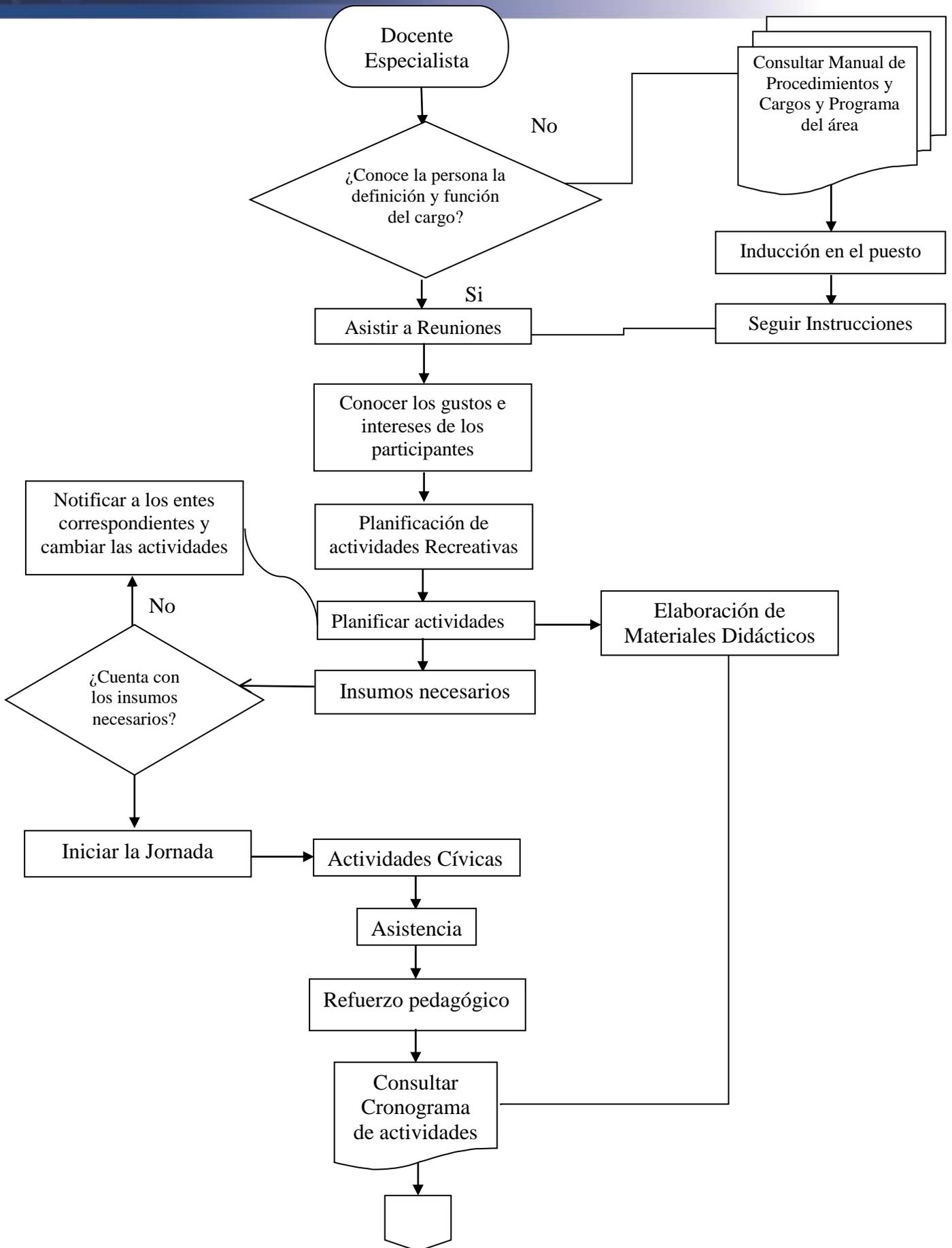
- Dar retroalimentación a los estudiantes de lo aprendido
- Felicitar a los estudiantes por las piezas elaboradas
- Solicitar ayuda de los estudiantes para que guarden el producto elaborado y los materiales utilizados
- Despedir a los estudiantes mostrando siempre una buena actitud hacia ellos y hacia sus representantes
- Ordenar el aula de clases, dejarla limpia y en excelentes condiciones.
- Organizar las actividades planificadas para el día siguiente
- Elaborar un resumen de lo realizado durante el día, detallando inconvenientes, oportunidades de mejora, oportunidades o alguna otra novedad observada durante el día

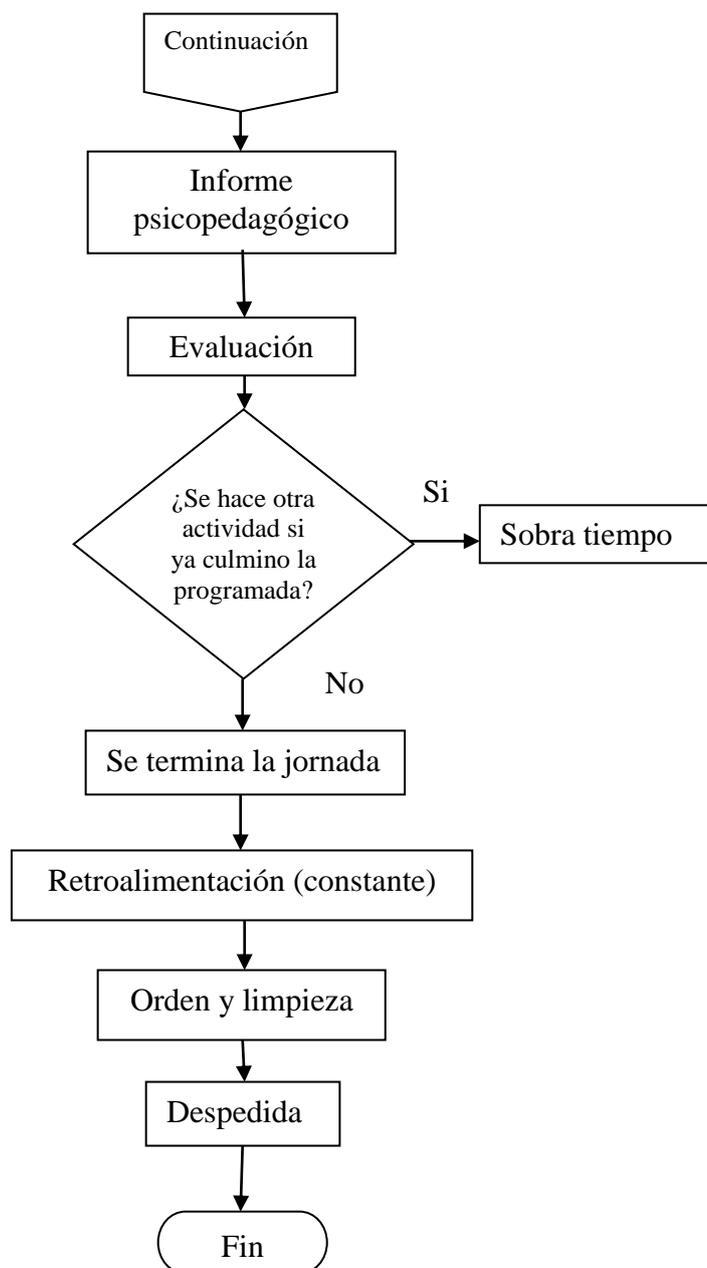
### **ACTUALIZACIÓN**

La instancia de actualización es de gran importancia para la organización del trabajo y para mantenernos informados con las últimas modificaciones que van aconteciendo en el CFI

**Se aconseja hacer una revisión de la información una vez cada**

**Tres (3) meses.**





## Cargo

➔ **Docente Especialista**

## Definición del Cargo

El docente especialista es la persona que tiene la responsabilidad de realizar el refuerzo pedagógico a los estudiantes del Centro de Formación Ocupacional Avepane

## Perfil del Cargo

### Competencias Técnicas:

1. Bachiller/ Técnico Superior Universitario
2. Certificado de curso de corte y costura
3. Experiencia en diseño de piezas, corte y costura
4. Conocimientos básicos sobre personas con diversidad funcional

### Competencias Genéricas:

1. Capacidad de trabajo bajo presión
2. Creatividad, iniciativa y paciencia
3. Vocación de Servicio
4. Ser planificada y ordenada
5. Proactividad

## Descripción del Puesto

### Áreas de Responsabilidad

- ✓ Asistir a las reuniones planificadas por la dirección
- ✓ Participar en las reuniones con la coordinadora académica y sus pares para elaborar las planificaciones y proyectos de la institución
- ✓ Planificar las actividades diarias en correlación a la planificación
- ✓ Elaborar el material didáctico a utilizar (fichas, franelógrafos, juegos lúdicos, entre otros)
- ✓ Participar en los Proyectos que se emprendan en la institución

- 
- ✓ Evaluar a los estudiantes y realizar el refuerzo pedagógico que le corresponda a cada uno
  - ✓ Mantener tanto su salón de clases como los útiles de los estudiantes identificados y ordenados
  - ✓ Programar eventos recreativos y paseos
  - ✓ Realizar informes psicopedagógicos de los estudiantes

### **Formación para el puesto**

- ✓ Si usted **no cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargos del CFI
  - Leer la filosofía de gestión del Centro
  - Leer los programas de las diferentes áreas de refuerzo
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Observar a un docente experimentado
  - Seguir instrucciones
  - Realizar el trabajo con ayuda
  
- ✓ Si usted **cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargo del CFI
  - Leer el Programa del docente especialista
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Permanecer actualizado en el trabajo para mantener las habilidades
  
- ✓ Si usted ya **es parte de la Centro** y se va a desempeñar como Docente Especialista:
  - Realizar los Cursos obligatorios requeridos para el área
  - Leer el manual de procedimientos y cargos en la sección que corresponde la docente especialista
  - Leer los programas de las distintas áreas

## SECUENCIA DEL DESEMPEÑO

*Se explica detalladamente el proceso de trabajo desde el ingreso al área de trabajo hasta el final de la jornada laboral.*

*Esta sección está dividida en tres etapas bien definidas en las que se detallan las tareas específicas que se desarrollan en cada una de ellas.*

### COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL DURANTE DE LA JORNADA LABORAL FINALIZACION DE LA JORNADA LABORAL

#### COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL

##### Cualquier día de la semana:

- Saludar a los estudiantes y recibirlos
- Realizar las actividades cívicas preestablecidas
- Entrar con el grupo asignado al aula de clases
- Ubicarlos en sus asientos
- Tomar la asistencia
- Observar la planificación para ver qué corresponde realizar ese día

##### Ante situaciones específicas:

- En caso de que los estudiantes aún no estén preparados para recibir un nuevo tema, el docente especialista deberá trabajar con ellos la clase anterior, utilizando otras técnicas

##### Sugerencias para mejorar la actividad al inicio del turno:

- Llegar con media hora de anticipación al inicio de la Jornada Laboral
- Mantener el espacio de trabajo limpio y ordenado
- Reforzar hábitos en los estudiantes de entrada al aula, ejemplo: ubicación de los útiles personales, normas de cortesía, orden en el aula, entre otros

##### Ergonomía

- Si debe transportar la carga debe hacerlo lo más cerca posible del cuerpo
- Al levantar cargas, apoye los pies en el suelo, ligeramente separados y levántese estirando las piernas y manteniendo la espalda recta o ligeramente arqueada hacia atrás
- No levantar individualmente cargas que excedan 20 Kg
- Garantizar que los estudiantes se sienten correctamente en las mesas de trabajo

**Por el tipo de trabajo realizado, los materiales del Docente Especialista son:**

- Útiles escolares
- Material didáctico
- Material lúdico
- Televisor
- Blue ray
- Películas instruccionales (a criterio del docente)
- Radio reproductor
- Cd's

**Documentos requeridos al inicio de la jornada:**

- Lista de asistencia
- Planificación diaria
- Diagnóstico de los estudiantes
- Notas de la sesión de trabajo anterior

**Durante el comienzo del turno se deben realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Limpiar las mesas de trabajo
- Ordenar el material a utilizar durante el día
- Verificar que el apoyo didáctico esté en condiciones de uso

**DURANTE EL TURNO**

**Calidad esperada**

✓ **Características**

- Repasar con los estudiantes lo aprendido en la clase anterior
- Indicar a los estudiantes cuál será el tema a trabajar en ese día
- Iniciar el reforzamiento pedagógico grupal. A través de la técnica que considere apropiada y haciendo uso de material didáctico pertinente
- Reforzar individualmente lo aprendido
- Colocar una actividad que refuerce lo aprendido, para que cada estudiante la realice de forma individual
- Evaluar cada comportamiento en el aula, así como el ejercicio asignado

✓ **Procedimiento de Inspección**

- El docente especialista debe estar muy atento (a) durante la jornada laboral, evaluando cualquier acción u omisión de los estudiantes
- Las instrucciones dadas deben ser muy claras y se debe inspeccionar constantemente el trabajo que están realizando los estudiantes

- La disciplina en el aula debe ser fundamental, el docente debe reforzar en todo momento las normas y modelar conductas

**Durante el refuerzo pedagógico, el docente debe realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Prohibir ingerir alimentos y bebidas en las horas de trabajo
- Entregar el material de trabajo a cada participante y solicitar que se haga responsable de lo entregado
- Proporcionar sólo el material estrictamente necesario para la realización del trabajo planificado
- Mantener los útiles escolares identificados y ordenados en el estante

### **FIN DEL TURNO**

**Al finalizar el turno se debe:**

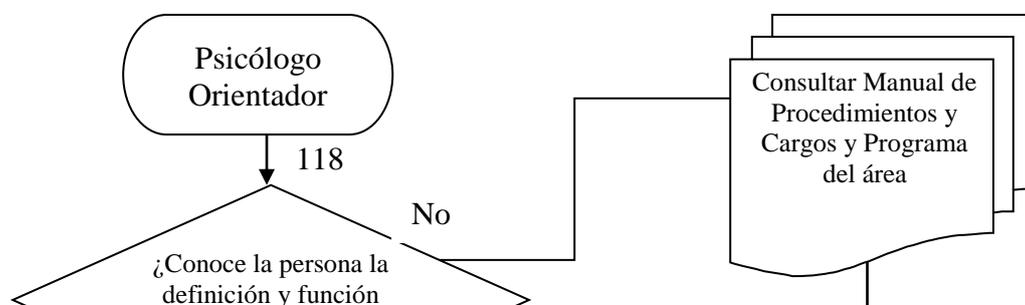
- Dar retroalimentación a los estudiantes de lo aprendido
- Felicitar a los estudiantes por la participación en clase y por el trabajo realizado
- Solicitar ayuda de los estudiantes para que guarden los materiales utilizados
- Despedir a los estudiantes mostrando siempre una buena actitud hacia ellos y hacia sus representantes
- Ordenar el aula de clases, dejarla limpia y en excelentes condiciones.
- Organizar las actividades planificadas para el día siguiente
- Elaborar un resumen de lo realizado durante el día, detallando los aspectos evaluados, inconvenientes, oportunidades de mejora, o alguna otra novedad observada durante el día

### **ACTUALIZACIÓN**

La instancia de actualización es de gran importancia para la organización del trabajo y para mantenernos informados con las últimas modificaciones que van aconteciendo en el CFI

**Se aconseja hacer una revisión de la información una vez cada**

**Tres (3) meses.**



## Cargo

➔ Psicólogo Orientador

## Definición del Cargo

El psicólogo orientador es la persona que tiene la responsabilidad de realizar asesoramiento familiar y acompañamiento a las docentes especialistas con casos particulares de estudiantes

## Perfil del Cargo

### Competencias Técnicas:

- Psicólogo clínico y orientador
- Experiencia docente
- Experiencia en Educación Especial
- Ser facilitador

### Competencias Genéricas:

- Comunicación afectiva y efectiva
- Persuasión
- Trabajo en equipo

## Descripción del Puesto

### Áreas de Responsabilidad

- ✓ Asesorar individual y grupalmente a los padres y representantes
- ✓ Asesorar individual y grupalmente a los estudiantes
- ✓ Diseñar y ejecutar programas psicopedagógicos, con énfasis en el área vocacional
- ✓ Realizar charlas de asesoramiento grupal con la finalidad de informar y determinar necesidades de los padres y representantes
- ✓ Diseñar talleres dirigidos a docentes, voluntarios y estudiantes del Instituto Universitario AVEPANE
- ✓ Participar en las reuniones del equipo interdisciplinario de AVEPANE

- ✓ Realizar contacto para relaciones interinstitucionales con médicos, terapeutas, personal directivo, entre otros
- ✓ Participar en actividades culturales y especiales del CFI
- ✓ Elaborar programas, informes y recaudos administrativos

### **Formación para el puesto**

- ✓ Si usted **no cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargos del CFI
  - Leer la filosofía de gestión del Centro
  - Leer los programas de las diferentes áreas de refuerzo
  - Realizar la inducción para el puesto.
  - Observar a un docente experimentado
  - Seguir instrucciones
  - Realizar el trabajo con ayuda
- ✓ Si usted **cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargo del CFI
  - Leer el Programa del docente especialista
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Permanecer actualizado en el trabajo para mantener las habilidades
- ✓ Si usted ya **es parte de la Centro** y se va a desempeñar como Psicólogo Orientador:
  - Realizar los Cursos obligatorios requeridos para el área
  - Leer el manual de procedimientos y cargos en la sección que corresponde la docente especialista
  - Leer los programas de las distintas áreas

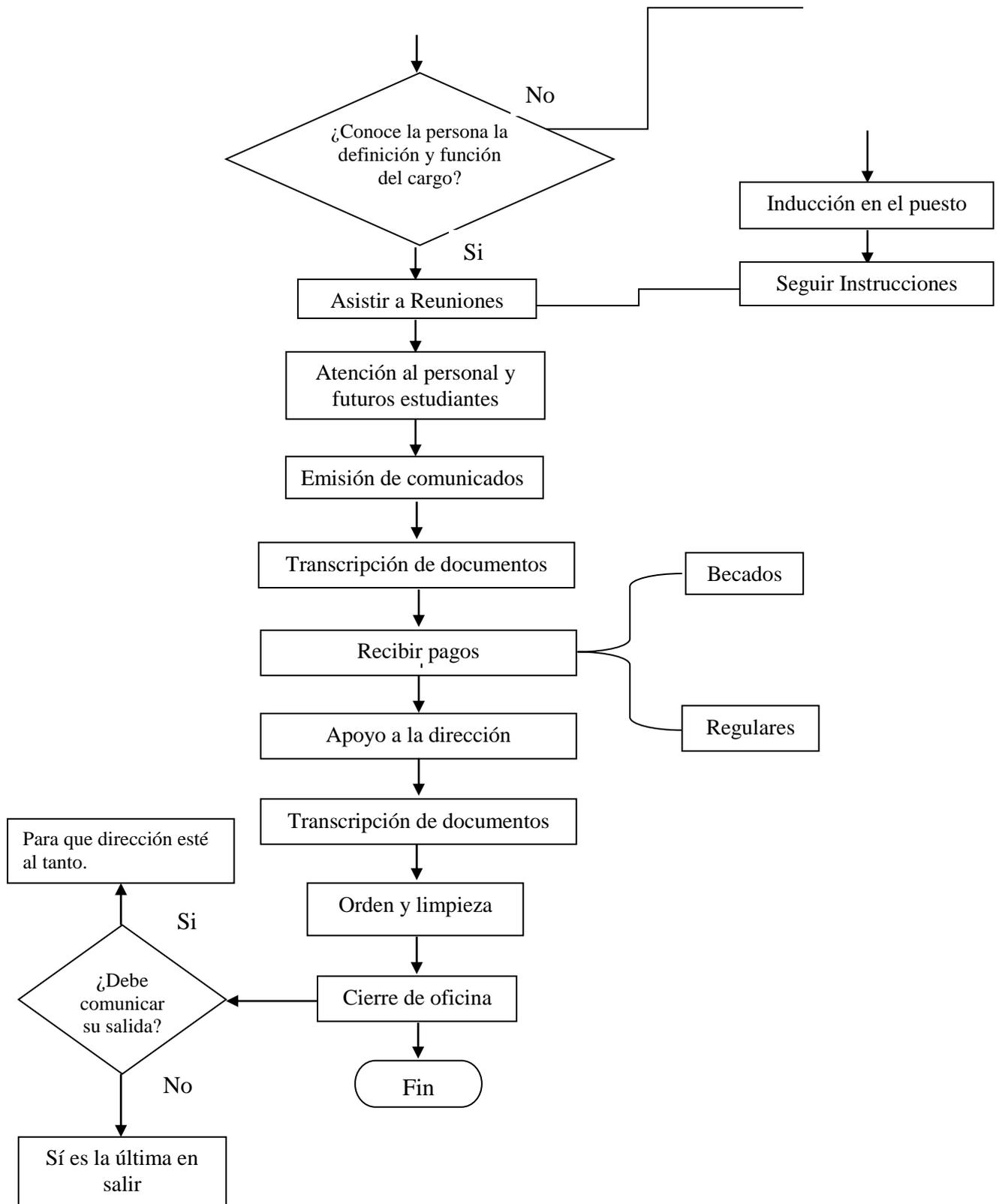
### **ACTUALIZACIÓN**

La instancia de actualización es de gran importancia para la organización del trabajo y para mantenernos informados con las últimas modificaciones que van aconteciendo en el CFI

**Se aconseja hacer una revisión de la información una vez cada tres (3) meses.**

Asistente  
Administrativo

Consultar Manual de  
Procedimientos y  
Cargos y Programa  
del área



## Cargo

➔ **Asistente Administrativo**

## Definición del Cargo

Es la persona encargada de llevar a cabo los procesos administrativos que se requieren para el correcto funcionamiento del Centro de Formación Integral CFI

## Perfil del Cargo

### Competencias Técnicas:

- Técnico Superior Universitario en Administración
- Manejo de herramientas ofimáticas
- Experiencia mínima en cargos similares, (superior a 1 año)
- Conocimientos básicos sobre personas con diversidad funcional
- Redacción y ortografía

### Competencias Genéricas:

- Capacidad de trabajo bajo presión
- Vocación de Servicio
- Capacidad de planificación
- Inteligencia Emocional

## Descripción del Puesto

### Áreas de Responsabilidad

- ✓ Asistir a las reuniones planificadas por la dirección.
- ✓ Planificar las actividades diarias
- ✓ Atender a las personas que ingresan al Centro y requieren alguna información
- ✓ Atender las llamadas que ingresan al Centro y transferirlas a donde sea necesario

- ✓ Emitir comunicados al personal, clientes, padres y representantes sobre cualquier tema de interés
- ✓ Transcribir información solicitada
- ✓ Redactar memorándum, cartas, circulares, entre otros
- ✓ Recibir y dar mensajes a todos el personal del Centro
- ✓ Recibir pagos de los estudiantes becados
- ✓ Recibir pagos de mensualidades

### Formación para el puesto

- ✓ Si usted **no cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  1. Leer el manual de procedimientos y cargos del CFI
  2. Realizar la inducción para el puesto
  3. Seguir instrucciones
  4. Realizar el trabajo con ayuda
- ✓ Si usted **cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  1. Leer el manual de procedimientos y cargo del CFI
  2. Realizar la inducción para el puesto
  3. Permanecer actualizado en el trabajo para mantener las habilidades
- ✓ Si usted ya **es parte de la Centro** y se va a desempeñar como Asistente Administrativo:
  1. Realizar los Cursos obligatorios requeridos para el área
  2. Leer el manual de procedimientos y cargos en la sección que corresponde al cargo de Asistente Administrativo

### SECUENCIA DEL DESEMPEÑO

*ingreso al área de trabajo hasta el final de la jornada laboral.*

*Esta sección está dividida en tres etapas bien definidas en las que se detallan las tareas específicas que se desarrollan en cada una de ellas.*

**COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL  
DURANTE DE LA JORNADA LABORAL  
FINALIZACION DE LA JORNADA LABORAL**

**COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL**



**PROCEDIMIENTOS**

**EL ASISTENTE A LA DIRECCIÓN DEBE VERIFICAR:**

Cuál es la situación del Centro en ese día, es decir, observar si no hay alguna contingencia que requiera su apoyo, antes de iniciar su jornada laboral.

**Cualquier día de la semana:**

- Saludar a los estudiantes y al personal del Centro
- Encender la computadora, impresora, otros
- Preparar café
- Clasificar y ordenar el trabajo del día
- Comunicarse con la directora a ver qué instrucciones tiene para el día de trabajo (tomar notas)

**Ante situaciones específicas:**

- En caso de que tenga algún representante que requiera atención inmediata, el asistente a la dirección debe atenderlo y luego volver a las actividades planificadas

**Sugerencias para mejorar la actividad al inicio del turno:**

- Llegar con media hora de anticipación al inicio de la Jornada Laboral
- Mantener su área de trabajo ordenada así como sus archivos digitales y físicos
- Mantener los expedientes curriculares de los estudiantes actualizados y ordenados

**Ergonomía**

- La silla utilizada debe ser ergonómica, los pies deben estar apoyados completamente en el piso
- La computadora debe estar ubicada de modo tal, que el monitor esté justo al frente de la cara
- Ubicar los materiales utilizados frecuentemente en el escritorio.
- Realizar pausas activas durante la jornada laboral



**MATERIALES DE TRABAJO**

**Por el tipo de trabajo realizado, los materiales de un Asistente a Dirección son:**

- Blocks de notas
- Lapicero
- Lápiz
- Computadora
- Impresora
- Fotocopiadora multifuncional
- Hojas de papel bond (tamaño carta, oficio y extra oficio)
- Material pop

### Documentos requeridos al inicio de la jornada:

- Expedientes curriculares
- Actas convenio



### ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

**Durante el comienzo del turno se deben realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Mantener actualizada la lista de actividades pendientes por realizar según su orden de prioridad
- Revisar la planificación del día

### DURANTE EL TURNO



### PROCEDIMIENTO A REALIZAR:

#### Calidad esperada

##### ✓ Características

- Atender al público de manera presencial y telefónica
- Redactar cartas, circulares y cualquier otro documento requerido por la dirección o por cualquier otra persona
- Atender las solicitudes de las empresas que tienen convenios con el Centro
- Apoyar con las actividades asignadas por la dirección

##### ✓ Procedimiento de Inspección



### ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

**Durante el recorrido, debe realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Mantener el espacio de trabajo siempre ordenado
- Actualizar constantemente los documentos digitales
- Prohibir el consumo de alimentos y bebidas dentro de la oficina durante la jornada laboral para evitar accidentes

## FIN DEL TURNO

---



### PROCEDIMIENTOS A REALIZAR:

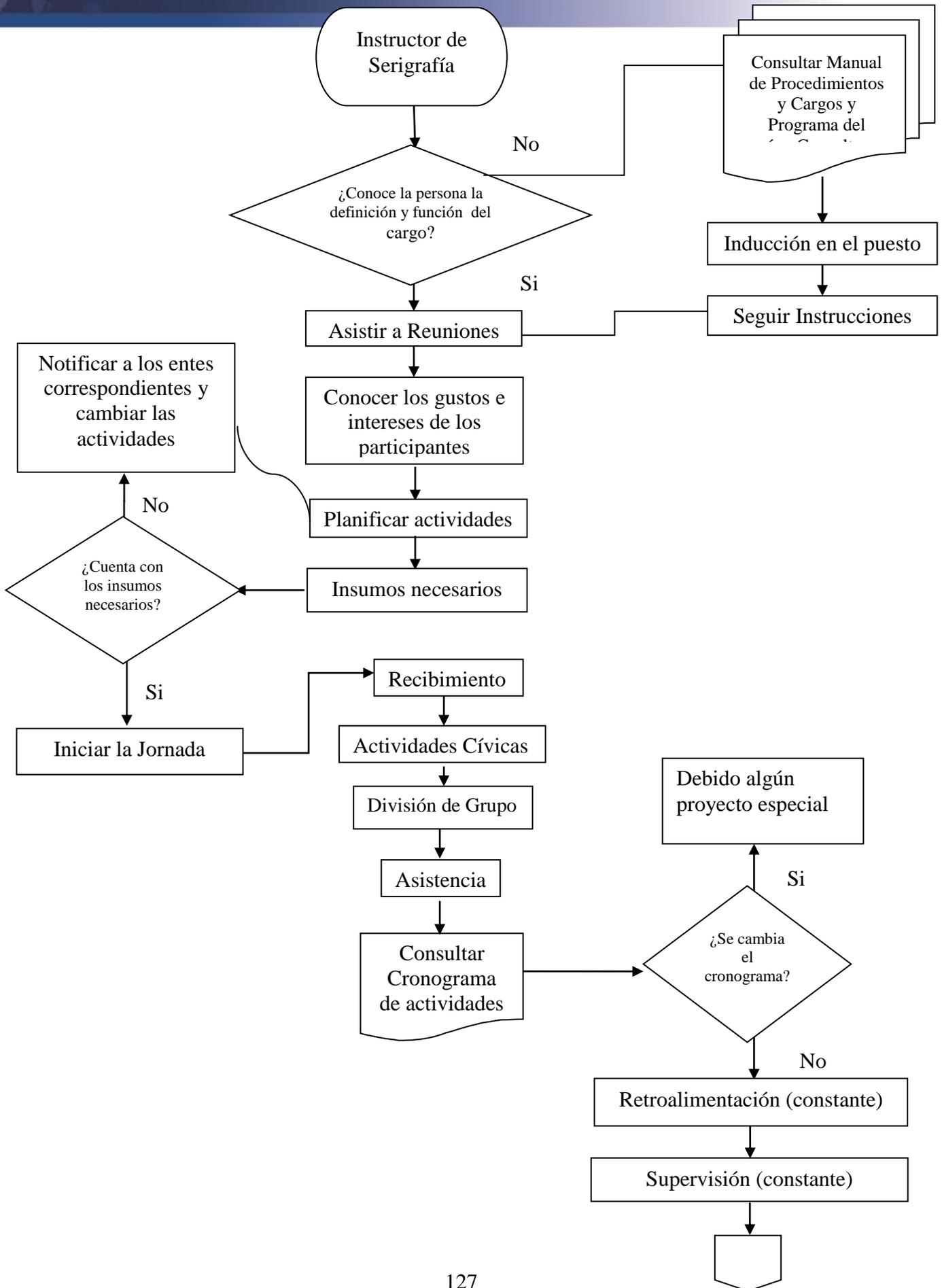
#### Al finalizar el turno se debe:

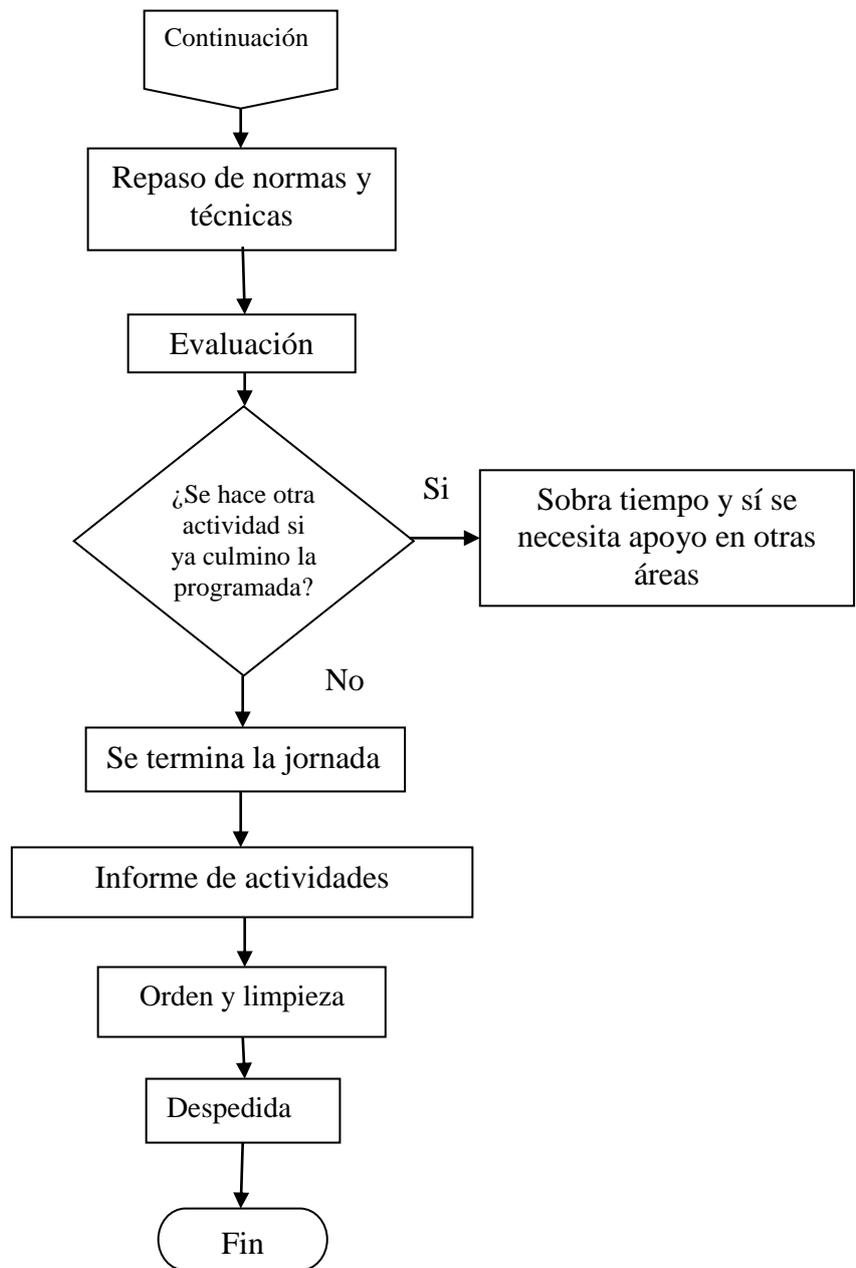
- Verificar que se hayan realizado todas las actividades planificadas para ese día
- Guardar la información realizada
- Ordenar su puesto de trabajo
- Planificar las actividades que deberá realizar en la siguiente jornada
- Preguntar a la dirección si está todo en orden para retirarse
- Cerrar la oficina

#### ACTUALIZACIÓN

La instancia de actualización es de gran importancia para la organización del trabajo y para mantenernos informados con las últimas modificaciones que van aconteciendo en el CFI

**Se aconseja hacer una revisión de la información una vez cada tres (3) meses.**





## Cargo

➔ **Instructor de Serigrafía**

## Definición del Cargo

El instructor de serigrafía es la persona que tiene la responsabilidad de enseñar a los estudiantes del CFI la técnica de serigrafía para elaborar piezas con fines educativos y comerciales.

## Perfil del Cargo

### Competencias Técnicas:

1. Bachiller/ Técnico Superior Universitario
2. Certificado de curso de serigrafía
3. Conocimiento básico de diseño gráfico
4. Experiencia en diseño de piezas (comprobable)
5. Conocimientos básicos sobre personas con diversidad funcional

### Competencias Genéricas:

1. Capacidad de adaptación
2. Trabajo en equipo
3. Vocación y Servicio
4. Organización
5. Liderazgo

## Descripción del Puesto

### Áreas de Responsabilidad

- ✓ Asistir a las reuniones planificadas por la dirección
- ✓ Elaborar el Programa del área
- ✓ Planificar las actividades diarias en correlación al Programa de área
- ✓ Identificar las habilidades y destrezas de los estudiantes con respecto a la técnica de serigrafía
- ✓ Evaluar los gustos e intereses de los estudiantes

- ✓ Apoyar en la ejecución de las actividades establecidas por los convenios con las empresas. (Liderar los proyectos que tengan que ver con su área)
- ✓ Mantener tanto su salón de clases como los materiales e insumos necesarios para la elaboración de las piezas en orden y buen estado
- ✓ Apoyar en los eventos culturales, deportivos y recreativos
- ✓ Generar aprendizaje económicamente productivo, promoviendo la sustentabilidad

### Formación para el puesto

- ✓ Si usted **no cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargos del CFI
  - Leer el Programa del área
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Observar a un instructor experimentado
  - Seguir instrucciones
  - Realizar el trabajo con ayuda
  
- ✓ Si usted **cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargo del CFI
  - Leer el Programa del área
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Permanecer actualizado en el trabajo para mantener las habilidades
  
- ✓ Si usted ya **es parte de la Centro** y se va a desempeñar como Instructor de Serigrafía:
  - Realizar los Cursos obligatorios requeridos para el área
  - Leer el manual de procedimientos y cargos en la sección que corresponde al área de Corte y Costura
  - Leer el Programa del área

## SECUENCIA DEL DESEMPEÑO

*Se explica detalladamente el proceso de trabajo desde el ingreso al área de trabajo hasta el final de la jornada laboral.*

*Esta sección está dividida en tres etapas bien definidas en las que se detallan las tareas específicas que se desarrollan en cada una de ellas.*

### COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL DURANTE DE LA JORNADA LABORAL FINALIZACION DE LA JORNADA LABORAL

#### COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL

#### PROCEDIMIENTOS

##### Cualquier día de la semana:

- Saludar a los estudiantes y recibirlos
- Realizar las actividades cívicas preestablecidas
- Entrar con el grupo asignado al aula de clases
- Ubicarlos en sus asientos
- Tomar la asistencia
- Observar la planificación para ver qué corresponde realizar ese día
- Dar las instrucciones sobre lo que van a trabajar en ese día, indicado quiénes trabajarán de forma individual y/o grupalmente
- Proveer a cada estudiante un delantal u otro elemento necesario para resguardar el uniforme
- Repasar lo visto en la clase anterior
- Dar instrucciones sobre lo que van a realizar
- Dar el material con el cual van a trabajar

##### Ante situaciones específicas:

- En caso de que tenga que salirse de la planificación por no contar con el material requerido o porque deban culminar un pedido especial, notificar a la coordinadora académica e indicar a los estudiantes lo que se hará

##### Sugerencias para mejorar la actividad al inicio del turno:

- Llegar con media hora de anticipación al inicio de la Jornada Laboral
- Mantener vigente su inventario de materiales de trabajo
- Mantener vigente las solicitudes de pedidos
- Revisar la máquina utilizada para realizar las piezas

**EL INSTRUCTOR DE  
SERIGRAFÍA NO  
DEBE:**

Dejar ninguno de los materiales utilizados en lugares de fácil acceso para los estudiantes.

### **Ergonomía**

- Si debe transportar la carga debe hacerlo lo más cerca posible del cuerpo
- Al levantar cargas, apoye los pies en el suelo, ligeramente separados y levántese estirando las piernas y manteniendo la espalda recta o ligeramente arqueada hacia atrás
- No levantar individualmente cargas que excedan 20 Kg
- Realizar pausas activas durante la elaboración de las piezas. Indicar a los estudiantes el qué y el para qué se hacen



### **MATERIALES DE TRABAJO**

**Por el tipo de operaciones realizada, los materiales de un instructor de manualidades son:**

- Kerosene
- Grapas
- Telas
- Clavos
- Pinturas
- Marco de madera
- Reglas

**Documentos requeridos al inicio de la jornada:**

- Lista de asistencia
- Planificación
- Diseños



### **ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO**

**Durante el comienzo del turno se deben realizar las siguientes operaciones de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Limpieza de las mesas de trabajo
- Ordenar el material a utilizar durante el día
- Revisar las máquinas antes que los estudiantes comiencen su jornada

## DURANTE EL TURNO

### PROCEDIMIENTO A REALIZAR:

#### Calidad esperada

##### ✓ Características

- Realizar un repaso de las normas de seguridad y de los hábitos en el trabajo
- Realizar un repaso de los pasos para realizar una pieza utilizando la técnica de la serigrafía:
  1. Buscar el diseño que se desea realizar
  2. Revelar el diseño en un cuarto oscuro
  3. Realizar el marco de madera
  4. Colocar el diseño en el marco y tensar la malla.
  5. Ajustar el diseño sobre la pieza (camisa, bolso u cualquier otro material a estampar)
  6. Comenzar a estampar
  7. Colocar los colores de acuerdo a la intensidad
  8. Llevar al horno por unos minutos
- Indicar qué se hará y cómo se hará
- Asignar responsabilidades según la tarea asignada a cada estudiante
- Supervisar las actividades que realizan los estudiantes orientarlos y atender sus dudas

##### ✓ Procedimiento de Inspección

- El instructor debe estar muy atento (a) durante la jornada laboral ya que, los estudiantes pueden causar accidentes no deseados en sus puestos de trabajo
- Las instrucciones dadas deben ser muy claras y se debe inspeccionar constantemente el trabajo que están realizando los estudiantes
- La disciplina de los estudiantes en esta área debe ser fundamental ya que los riesgos de lesiones son altos

### ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

**Durante el recorrido, debe realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Cuidar los materiales utilizados para la elaboración de las piezas
- Resguardar las máquinas utilizadas
- Resguardar el material una vez los estudiantes hayan finalizado o vayan a merendar

- Ordenar el material en los estantes una vez utilizados, de forma tal que sea fácil encontrarlo cuando sea necesario
- Prohibir ingerir alimentos y bebidas en las horas de trabajo

## **FIN DEL TURNO**

---



### **PROCEDIMIENTOS A REALIZAR:**

#### **Al finalizar el turno se debe:**

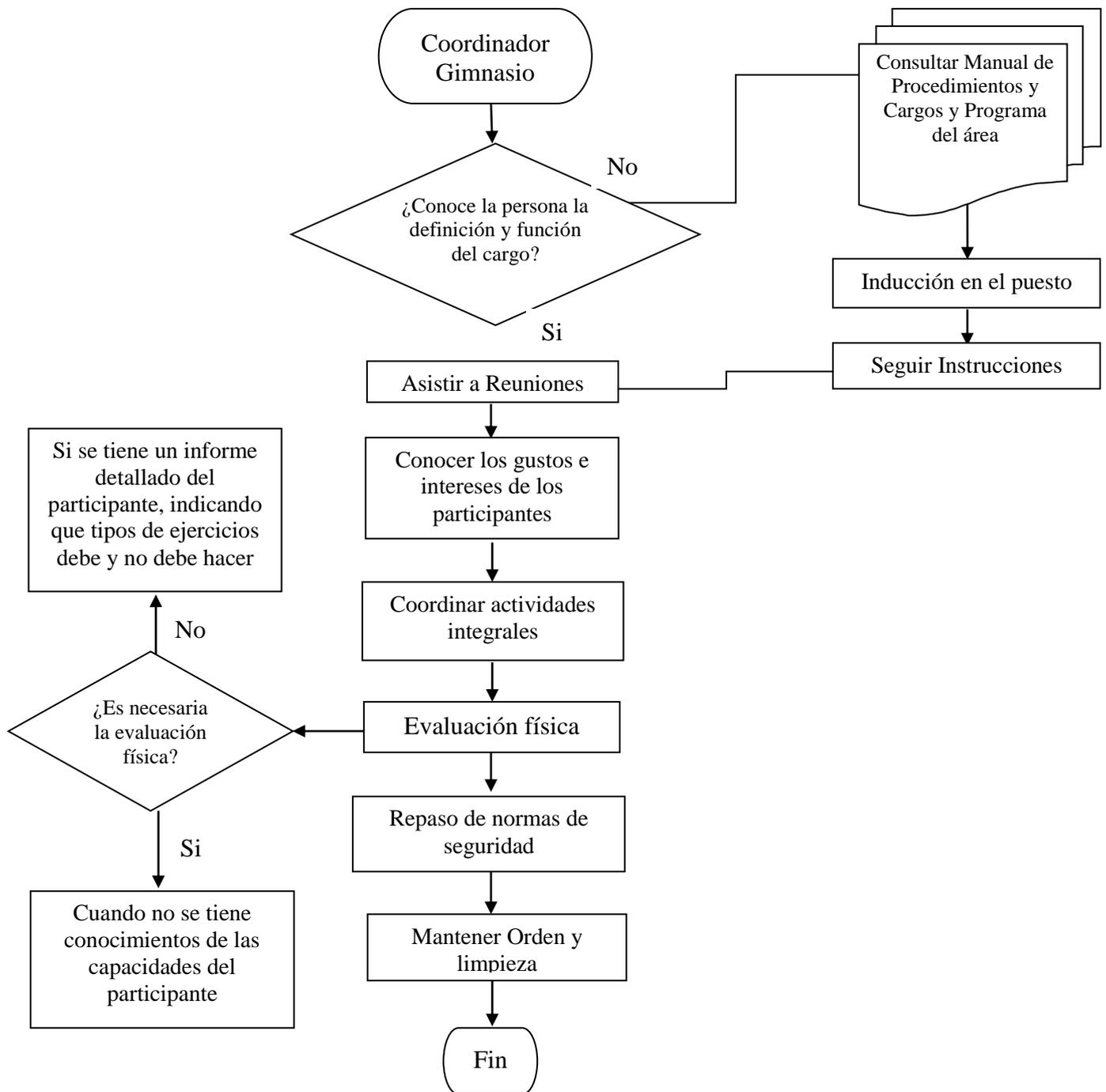
- Dar retroalimentación a los estudiantes de lo aprendido
- Felicitar a los estudiantes por las piezas elaboradas
- Solicitar ayuda de los estudiantes para que guarden el producto elaborado y los materiales utilizados
- Despedir a los estudiantes mostrando siempre una buena actitud hacia ellos y hacia sus representantes
- Ordenar el aula de clases, dejarla limpia y en excelentes condiciones.
- Organizar las actividades planificadas para el día siguiente
- Elaborar un resumen de lo realizado durante el día, detallando inconvenientes, oportunidades de mejora, oportunidades o alguna otra novedad observada durante el día

### **ACTUALIZACIÓN**

La instancia de actualización es de gran importancia para la organización del trabajo y para mantenernos informados con las últimas modificaciones que van aconteciendo en el CFI

**Se aconseja hacer una revisión de la información una vez cada**

**Tres (03) meses.**



## Cargo

➔ **Coordinador de Gimnasio**

## Definición del Cargo

El coordinador de gimnasio es la persona encargada de mejorar y mantener la salud física de los estudiantes con diversidad funcional en el Centro de Formación Integral AVEPANE

## Perfil del Cargo

### Competencias Técnicas:

- Técnico Superior Universitario, relacionado con el área
- Preparador físico
- Experiencia en cargos similares (comprobable)
- Conocimientos en primeros auxilios
- Conocimientos sobre personas con diversidad funcional

### Competencias Genéricas:

- Capacidad de adaptación
- Trabajo en equipo
- Vocación y Servicio

## Descripción del Puesto

### Áreas de Responsabilidad

- ✓ Asistir a las reuniones planificadas por la dirección.
- ✓ Elaborar el Programa del área
- ✓ Elaborar la planificación del área, según los expedientes y los informe médicos de los estudiantes
- ✓ Coordinar actividades de integración entre estudiantes del CFI y la población en general
- ✓ Prestar apoyo a la coordinadora académica con el servicio comunitario

## Formación para el puesto

- ✓ Si usted **no cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargos del CFI
  - Leer el Programa del área
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Observar a un instructor experimentado
  - Seguir instrucciones
  - Realizar el trabajo con ayuda
  
- ✓ Si usted **cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargo del CFI
  - Leer el Programa del área
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Permanecer actualizado en el trabajo para mantener las habilidades
  
- ✓ Si usted ya **es parte de la Centro** y se va a desempeñar como Coordinador de Gimnasio:
  - Realizar los Cursos obligatorios requeridos para el área
  - Leer el manual de procedimientos y cargos en la sección que corresponde al área de Coordinador de Gimnasio
  - Leer el Programa del área

### SECUENCIA DEL DESEMPEÑO

*Se explica detalladamente el proceso de trabajo desde el ingreso al área de trabajo hasta el final de la jornada laboral.*

*Esta sección está dividida en tres etapas bien definidas en las que se detallan las tareas específicas que se desarrollan en cada una de ellas.*

**COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL  
DURANTE DE LA JORNADA LABORAL  
FINALIZACION DE LA JORNADA LABORAL**

**COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL**

---



## PROCEDIMIENTOS

### EL COORDINADOR DE GIMNASIO DEBE:

Evaluar a los estudiantes y en función de ello, preparar la rutina de ejercicios a realizar por cada participante.

### Cualquier día de la semana:

- Saludar a los estudiantes y recibirlos
- Realizar las actividades cívicas preestablecidas
- Entrar con el grupo asignado al gimnasio
- Tomar la asistencia
- Dar las instrucciones sobre lo que van a trabajar en ese día, indicado quiénes trabajarán de forma individual y/o grupalmente
- Dar instrucciones sobre lo que van a realizar
- Indicar la rutina de ejercicios a realizar

### Ante situaciones específicas:

- Planificar en conjunto con el profesor de educación física actividades recreativas y deportivas fuera de las instalaciones del Centro
- Cuando deban salir de las instalaciones del Centro para nadar, el coordinador de gimnasio debe preparar a los estudiantes y coordinar la logística que este

### Sugerencias para mejorar la actividad al inicio del turno:

- Llegar con media hora de anticipación al inicio de la Jornada Laboral
- Revisar las máquinas de mecanoterapia

### Ergonomía

- Asegurarse de que exista un calentamiento previo a los ejercicios
- Asegurarse que los estudiantes operen las máquinas y lo hagan de la forma correcta, utilizando las posturas adecuadas
- Actualizar las carteleras informativas dentro del área de gimnasio
- Distribuir el peso de las máquinas, según las condiciones de los estudiantes



## MATERIALES DE TRABAJO

### Por el tipo de actividad realizada, los materiales de un instructor de manualidades son:

- Máquinas de mecanoterapia
- Termos de hidratación

- Material de primeros auxilios

#### **Documentos requeridos al inicio de la jornada:**

- Lista de asistencia
- Planificación
- Informes médicos



#### **ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO**

#### **Durante el comienzo del turno se deben realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Limpieza del área de gimnasio
- Ordenar el material a utilizar durante el día
- Revisar las máquinas de mecanoterapia para garantizar que estén aptas para el uso de los estudiantes

#### **DURANTE EL TURNO**



#### **PROCEDIMIENTO A REALIZAR:**

##### **Calidad esperada**

##### **✓ Características**

- Realizar un repaso de las normas de seguridad y de los hábitos en el trabajo
- Indicar qué se hará y cómo se hará
- Supervisar las actividades que realizan los estudiantes orientarlos
- 

##### **✓ Procedimiento de Inspección**

- El instructor debe estar muy atento (a) durante la jornada laboral ya que, los estudiantes pueden causar accidentes no deseados
- Las instrucciones dadas deben ser muy claras y se debe inspeccionar constantemente los ejercicios que están realizando los estudiantes
- La disciplina de los estudiantes en ésta área debe ser fundamental ya que los riesgos de lesiones son altos



#### **ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO**

**Durante el recorrido, debe realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Resguardar las máquinas utilizadas
- Prohibir ingerir alimentos y bebidas en las horas de trabajo

## **FIN DEL TURNO**

---



### **PROCEDIMIENTOS A REALIZAR:**

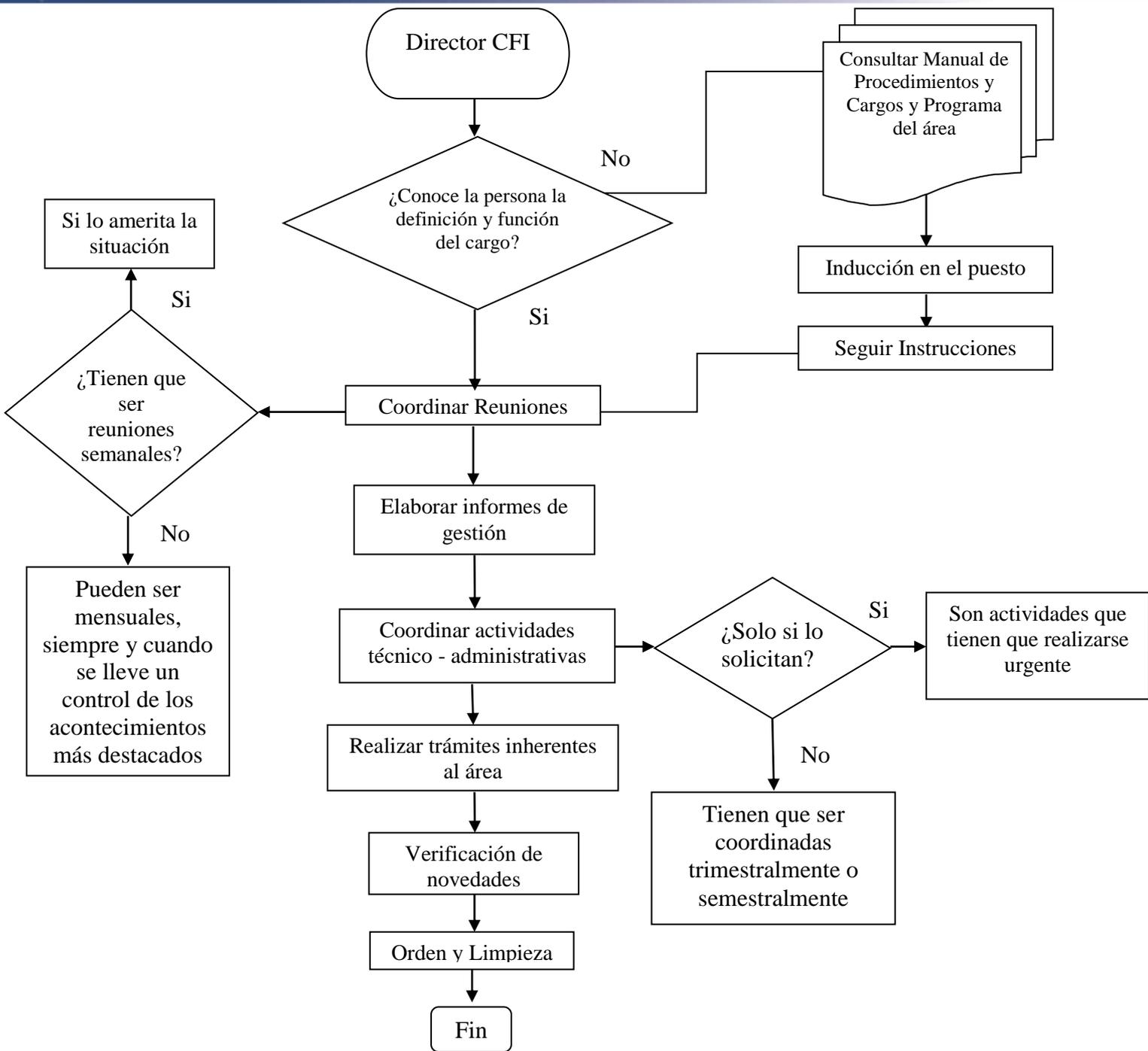
**Al finalizar el turno se debe:**

- Dar retroalimentación a los estudiantes de lo aprendido
- Felicitar a los estudiantes por los logros alcanzados
- Solicitar ayuda de los estudiantes para que guarden el producto
- Despedir a los estudiantes mostrando siempre una buena actitud hacia ellos y hacia sus representantes
- Ordenar el gimnasio, dejarlo limpio y en excelentes condiciones
- Elaborar un resumen de lo realizado durante el día, detallando inconvenientes, oportunidades de mejora, oportunidades o alguna otra novedad observada durante el día

### **ACTUALIZACIÓN**

La instancia de actualización es de gran importancia para la organización del trabajo y para mantenernos informados con las últimas modificaciones que van aconteciendo en el CFI

**Se aconseja hacer una revisión de la información una vez cada  
Tres (03) meses.**



## Cargo

➔ **Directora del Centro de Formación Integral (CFI)**

## Definición del Cargo

La directora es la persona encargada de supervisar y coordinar las actividades académico-administrativas que deben llevarse a cabo en el Centro de Formación Integral AVEPANE

## Perfil del Cargo

### Competencias Técnicas:

- Licenciada en educación
- Conocimiento de recursos humanos
- Conocimiento en administración
- Experiencia docente
- Experiencia en cargos similares (comprobable)
- Conocimientos sobre personas con diversidad funcional.

### Competencias Genéricas:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Vocación de Servicio
- Inteligencia emocional
- Comunicación asertiva

## Descripción del Puesto

### Áreas de Responsabilidad

- ✓ Programar reuniones periódicas con el personal
- ✓ Coordinar actividades técnico-administrativas con el personal.
- ✓ Coordinar actividades inherentes a la inserción laboral de los participantes del CFI

- ✓ Coordinar actividades administrativas relacionadas con el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Ministerio del Poder Popular para la Educación y cualquier otro ente
- ✓ Coordinar y convocar reuniones con los representantes
- ✓ Mantener las relaciones interinstitucionales
- ✓ Coordinar el proceso de inscripción de los estudiantes del CFI
- ✓ Elaborar informes sobre las actividades realizadas a la Dirección General y la Junta Directiva de AVEPANE.
- ✓ Mantener informado al personal sobre las actividades relacionadas con el CFI
- ✓ Autorizar talleres para los docentes
- ✓ Coordinar junto a la dirección general actividades complementarias y especiales
- ✓ Coordinar, convocar y presidir el Consejo de Docentes
- ✓ Tramitar materiales ocupacionales solicitados por las áreas ante la dirección de administración
- ✓ Tramitar documentos inherentes al reclutamiento del personal
- ✓ Realizar el proceso de selección de personal junto a la Dirección general y el departamento de psicología
- ✓ Asistir al consejo académico del Instituto Universitario Avepane

### **Formación para el puesto**

- ✓ Si usted **no cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargos del CFI
  - Leer los programas de las áreas
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Seguir instrucciones
  - Realizar el trabajo con ayuda
  
- ✓ Si usted **cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargo del CFI
  - Leer los Programas de las áreas
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Permanecer actualizado en el trabajo para mantener las habilidades
  
- ✓ Si usted ya **es parte de la Centro** y se va a desempeñar como Director del Centro:
  - Realizar los Cursos obligatorios requeridos para el área
  - Leer el Programa de cada área

*Se explica detalladamente el proceso de trabajo desde el ingreso al área de trabajo hasta el final de la jornada laboral.*

*Esta sección está dividida en tres etapas bien definidas en las que se detallan las tareas específicas que se desarrollan en cada una de ellas.*

## COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL DURANTE DE LA JORNADA LABORAL FINALIZACION DE LA JORNADA LABORAL

### COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL

#### PROCEDIMIENTOS

##### Cualquier día de la semana:

- Saludar al personal docente, administrativo y obrero
- Saludar a los estudiantes
- Realizar las actividades cívicas preestablecidas.
- Revisar su agenda del día

##### Ante situaciones específicas:

- En caso de que alguna persona de las empresas convenidas o representante desee conversar con ella, atenderlo y luego comenzar sus actividades agendadas

##### Sugerencias para mejorar la actividad al inicio del turno:

- Llegar con media hora de anticipación al inicio de la Jornada Laboral.
- Asegurarse de que todo en el Centro esté en orden

##### Ergonomía

- La silla utilizada debe ser ergonómica, los pies deben estar apoyados completamente en el piso
- La computadora debe estar ubicada de modo tal, que el monitor esté justo al frente de la cara
- Ubicar los materiales utilizados frecuentemente en el escritorio
- Realizar pausas activas durante la jornada laboral

#### MATERIALES DE TRABAJO

Por el tipo de trabajo realizado, los materiales de la dirección son:

LA DIRECTORA DEL CFI TIENE LA OBLIGACIÓN DE:

Velar por el correcto funcionamiento del Centro.

- Computadora
- Teléfono

#### **Documentos requeridos al inicio de la jornada:**

- Expedientes de los estudiantes
- Expedientes de los docentes
- Expedientes de las empresas convenidas
- Planificaciones
- Agenda de trabajo



#### **ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO**

#### **Durante el comienzo del turno se deben realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Mantener el espacio de trabajo siempre ordenado
- Actualizar constantemente los documentos digitales
- Prohibir el consumo de alimentos y bebidas dentro de la oficina durante la jornada laboral para evitar accidentes

#### **DURANTE EL TURNO**



#### **PROCEDIMIENTO A REALIZAR:**

##### **Calidad esperada**

##### **✓ Características**

- Ordenar según el nivel de prioridad (urgente/importante) las actividades agendadas para el día
- Ejecutar las actividades según el orden de importancia establecido.
- Supervisar las actividades que está realizando el equipo
- Atender las necesidades que surjan durante el día



#### **ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO**

#### **Durante el recorrido, debe realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Mantener el espacio de trabajo siempre ordenado
- Actualizar constantemente los documentos digitales
- Prohibir el consumo de alimentos y bebidas dentro de la oficina durante la jornada laboral para evitar accidentes

## FIN DEL TURNO

---



### PROCEDIMIENTOS A REALIZAR:

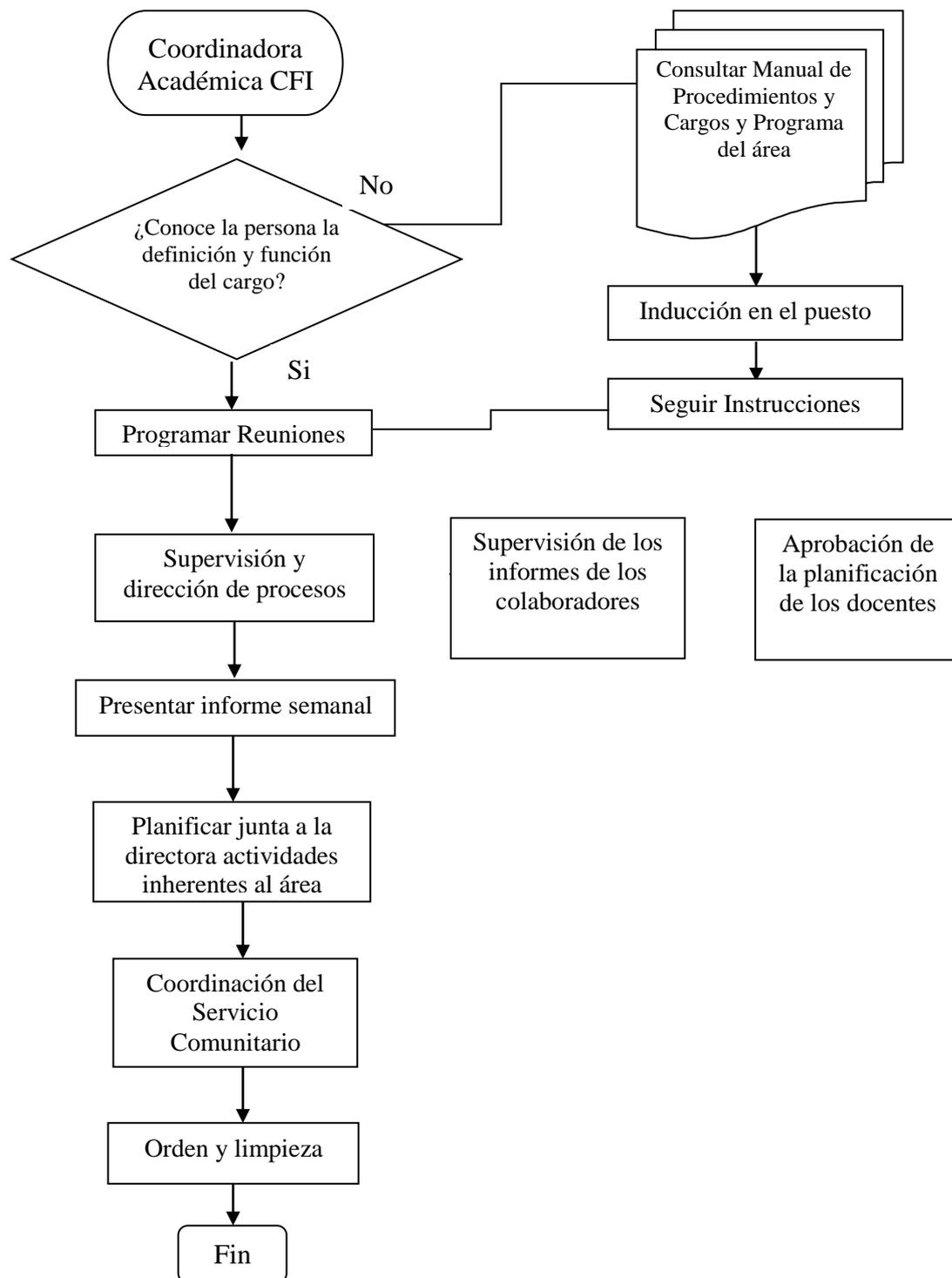
#### Al finalizar el turno se debe:

- Verificar que no exista ninguna novedad en el Centro
- Verificar si cerró la agenda del día, de no ser positivo, colocarlo como pendiente
- Realizar informe de cierre
- Despedirse del personal

### ACTUALIZACIÓN

La instancia de actualización es de gran importancia para la organización del trabajo y para mantenernos informados con las últimas modificaciones que van aconteciendo en el CFI

**Se aconseja hacer una revisión de la información una vez cada  
Tres (03) meses.**



## Cargo

➔ **Coordinadora Académica**

## Definición del Cargo

Es la persona encargada de supervisar y dirigir los procesos académicos del Centro de Formación Integral Avepane

## Perfil del Cargo

### Competencias Técnicas:

- Licenciada en Educación
- Conocimiento de recursos humanos
- Conocimiento en diseño curricular
- Experiencia en cargos similares (comprobable)
- Conocimientos sobre personas con diversidad funcional.

### Competencias Genéricas:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Vocación de Servicio
- Comunicación asertiva

## Descripción del Puesto

### Áreas de Responsabilidad

- ✓ Programar reuniones periódicas con el personal docente
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos del Centro de Formación Integral
- ✓ Coordinar las actividades de las prácticas docentes del Instituto Universitario Avepane (IUA)
- ✓ Coordinar la elaboración y aplicación de los proyectos del Servicio Comunitario IUA

- ✓ Coordinar la ejecución del Servicio Comunitario de otras instituciones universitarias en el Centro
- ✓ Coordinar la elaboración de proyectos de aprendizaje por áreas
- ✓ Supervisar la elaboración y entrega de los informes ocupacionales de los estudiantes
- ✓ Presentar informe semanal sobre las actividades realizadas, ante la dirección
- ✓ Aprobar las planificaciones hechas por los docentes así como la programación semanal de actividades académicas
- ✓ Velar por el cumplimiento de la programación académica de las diferentes áreas
- ✓ Planificar junto a la dirección, actividades complementarias y especiales
- ✓ Asistir a reuniones, talleres, conferencias relacionadas con el cargo que ocupa en el Centro
- ✓ Elaborar actas del consejo técnico-docente
- ✓ Llevar control de ingresos y egresos de estudiantes
- ✓ Supervisar la ubicación ocupacional de los estudiantes, según el tipo de compromiso
- ✓ Elaborar junto a la dirección los horarios de clases
- ✓ Realizar seguimiento de la planificación correspondiente a cada área ocupacional y servicio técnico ( psicólogo, docentes e instructores)
- ✓ Diseñar el perfil de ingreso y de egreso del estudiante del CFI
- ✓ Coordinar actividades de formación y actualización para el personal técnico-docente

### **Formación para el puesto**

- ✓ Si usted **no cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargos del CFI
  - Leer el Programa los programas de las áreas
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Seguir instrucciones
  - Realizar el trabajo con ayuda
  
- ✓ Si usted **cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargo del CFI
  - Leer el manual de programa los programas de cada área
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Permanecer actualizado en el trabajo para mantener las habilidades

- ✓ Si usted ya **es parte de la Centro** y se va a desempeñar como Coordinador Académico del Centro:

- Realizar los Cursos obligatorios requeridos para el área
- Leer el Manual de Procedimientos y Cargos

## SECUENCIA DEL DESEMPEÑO

*Se explica detalladamente el proceso de trabajo desde el ingreso al área de trabajo hasta el final de la jornada laboral.*

*Esta sección está dividida en tres etapas bien definidas en las que se detallan las tareas específicas que se desarrollan en cada una de ellas.*

**COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL  
DURANTE DE LA JORNADA LABORAL  
FINALIZACION DE LA JORNADA LABORAL**

### COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL



## PROCEDIMIENTOS

### Cualquier día de la semana:

- Saludar al personal docente, administrativo y obrero
- Saludar a los estudiantes
- Realizar las actividades cívicas preestablecidas
- Revisar su agenda del día
- Conversar con los docentes y personal técnico para verificar las actividades del día

### Ante situaciones específicas:

- En caso de que se presente algún caso especial que haya que atender con algún estudiante o con las docentes, la coordinadora académica debe intervenir inmediatamente

### Sugerencias para mejorar la actividad al inicio del turno:

- Llegar con media hora de anticipación al inicio de la Jornada Laboral
- Asegurarse de que todo en el Centro esté en orden antes de iniciar las actividades planificadas

### LA COORDINADORA ACADÉMICA:

Es responsable de todo el proceso de formación del estudiante que ingresa al CFI.

## Ergonomía

- La silla utilizada debe ser ergonómica, los pies deben estar apoyados completamente en el piso
- La computadora debe estar ubicada de modo tal, que el monitor esté justo al frente de la cara
- Ubicar los materiales utilizados frecuentemente en el escritorio
- Realizar pausas activas durante la jornada laboral
- Crear un comité de prevención laboral en el CFI



## MATERIALES DE TRABAJO

**Por el tipo de trabajo realizado, los materiales de la Coordinadora son:**

- Computadora
- Materiales de oficina

**Documentos requeridos al inicio de la jornada:**

- Expedientes de los estudiantes
- Expedientes de los docentes
- Planificaciones
- Registros de control diario
- Cronogramas
- Horarios de clases
- Formatos de Servicio Comunitario



## ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

**Durante el comienzo del turno se deben realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Mantener el espacio de trabajo siempre ordenado
- Actualizar constantemente los documentos digitales
- Prohibir el consumo de alimentos y bebidas dentro de la oficina durante la jornada laboral para evitar accidentes
- Mantener actualizado el archivo de documentos académicos

## DURANTE EL TURNO

### PROCEDIMIENTO A REALIZAR:

#### Calidad esperada

##### ✓ Características

- Ordenar según el nivel de prioridad (urgente/importante) las actividades agendadas para el día
- Supervisar las actividades que está realizando el equipo
- Atender las necesidades que surjan durante el día

### ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

**Durante el recorrido, debe realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Mantener el espacio de trabajo siempre ordenado
- Actualizar constantemente los documentos digitales
- Prohibir el consumo de alimentos y bebidas dentro de la oficina durante la jornada laboral para evitar accidentes

## FIN DEL TURNO

### PROCEDIMIENTOS A REALIZAR:

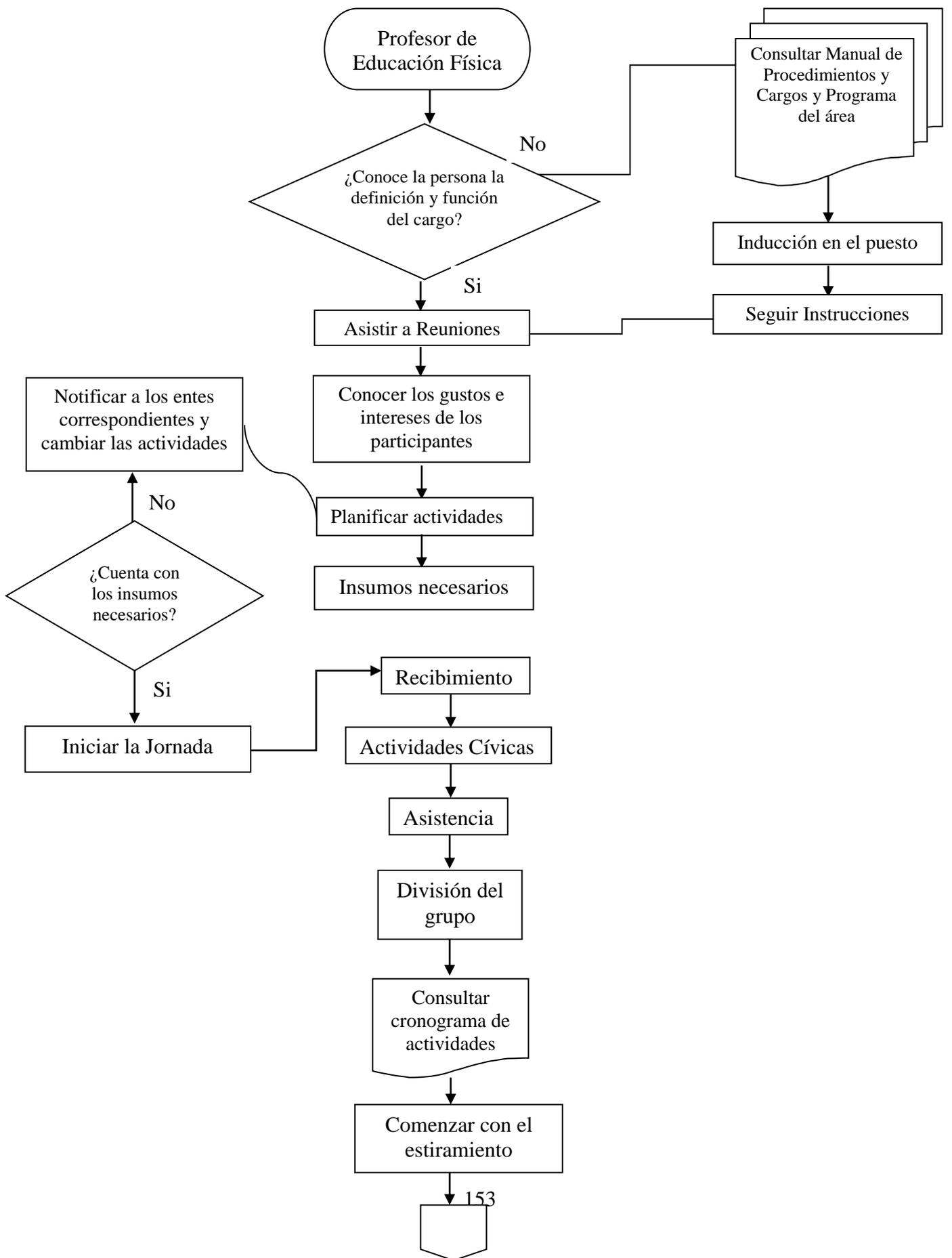
**Al finalizar el turno se debe:**

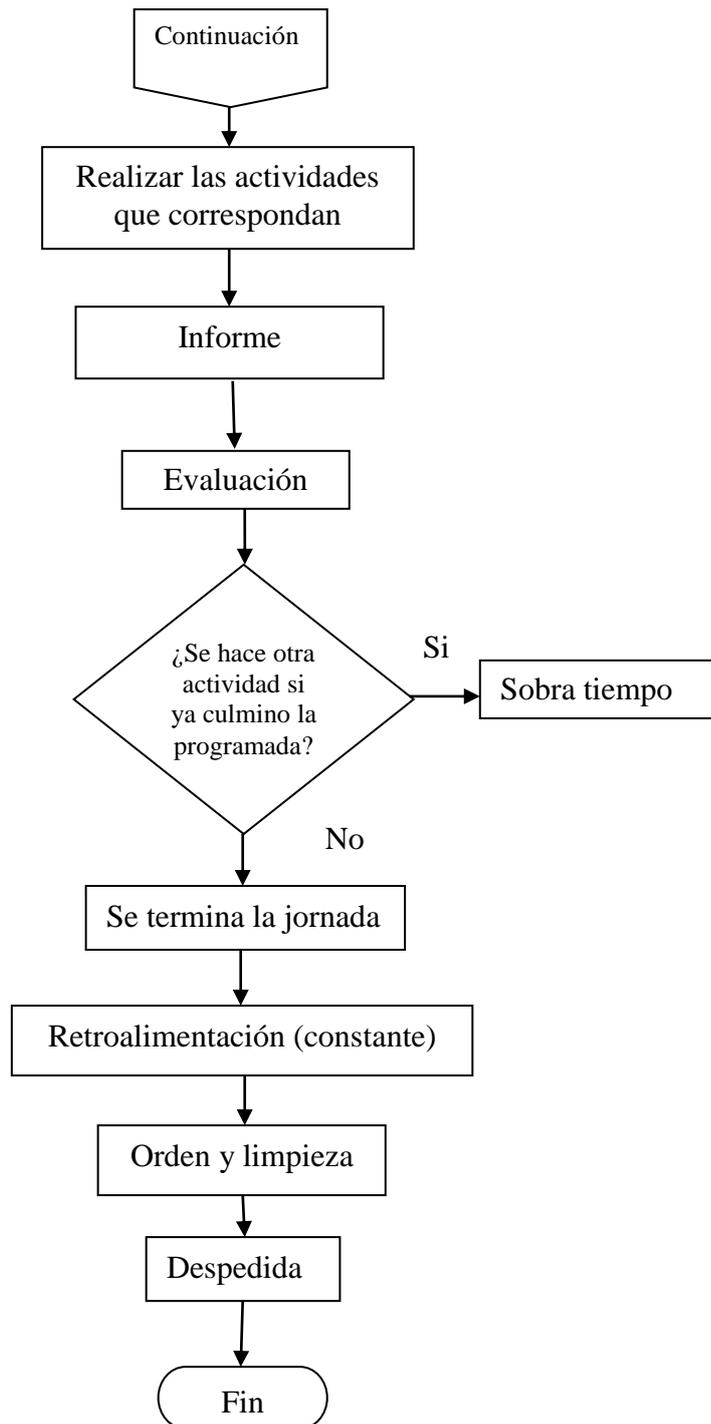
- Verificar que no exista ninguna novedad en el Centro
- Verificar si cerró la agenda del día, de no ser positivo, colocarlo como pendiente
- Realizar informe de cierre
- Despedirse del personal

### ACTUALIZACIÓN

La instancia de actualización es de gran importancia para la organización del trabajo y para mantenernos informados con las últimas modificaciones que van aconteciendo en el CFI

**Se aconseja hacer una revisión de la información una vez cada Tres (03) meses.**





## Cargo

### ➔ Profesor de Educación Física y Recreación

## Definición del Cargo

Es la persona encargada de realizar actividades físicas dentro de la rutina de los participantes para mantenerlos activos.

## Perfil del Cargo

### Competencias Técnicas:

- T.S.U Educación Física y Recreación para niños con necesidades especiales
- Conocimiento en disciplinas deportivas espaciales y actividades recreativas para personas con diversidad funcional
- Experiencia en cargos similares (comprobable)
- Conocimientos básicos fisioterapia
- Conocimiento de primeros auxilios

### Competencias Genéricas:

- Trabajo en equipo
- Vocación de Servicio
- Dominio de grupo

## Descripción del Puesto

### Áreas de Responsabilidad

- ✓ Planificar actividades pre-deportivas y recreativas
- ✓ Realizar el cronograma de actividades
- ✓ Dar reportes de ejecución de actividades a la coordinadora académica
- ✓ Organizar y dirigir competencias
- ✓ Realizar actividades fuera de las instalaciones del Centro
- ✓ Coordinar las clases de natación en el polideportivo la Trinidad

## Formación para el puesto

- ✓ Si usted **no cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargos del CFI
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Seguir instrucciones
  - Realizar el trabajo con ayuda
  
- ✓ Si usted **cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargo del CFI
  - Leer el manual de procedimientos y cargos
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Permanecer actualizado en el trabajo para mantener las habilidades
  
- ✓ Si usted ya **es parte de la Centro** y se va a desempeñar como Profesor de Educación Física del Centro:
  - Realizar los Cursos obligatorios requeridos para el área
  - Leer el Manual de Procedimientos y Cargos

## SECUENCIA DEL DESEMPEÑO

*Se explica detalladamente el proceso de trabajo desde el ingreso al área de trabajo hasta el final de la jornada laboral.*

*Esta sección está dividida en tres etapas bien definidas en las que se detallan las tareas específicas que se desarrollan en cada una de ellas.*

**COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL  
DURANTE DE LA JORNADA LABORAL  
FINALIZACION DE LA JORNADA LABORAL**

**COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL**

**PROCEDIMIENTOS**

**Cualquier día de la semana:**

- Saludar al personal docente, administrativo y obrero
- Saludar a los estudiantes
- Realizar las actividades cívicas preestablecidas

## EL PROFESOR DE EDUCACIÓN FÍSICA:

Es responsable de identificar las habilidades y destrezas de cada estudiante, antes de iniciar cualquier actividad física.

- Revisar su planificación diaria
- Organizar los materiales a utilizar en la cancha, según la actividad que corresponda.
- Comunicarse con los docentes antes de iniciar la clase para verificar el estado de salud de los estudiantes

### Ante situaciones específicas:

- En caso de que se presente alguna emergencia, el docente debe prestar los primeros auxilios al o a los estudiantes en el momento y luego, llevarlo a un Centro asistencial

### Sugerencias para mejorar la actividad al inicio del turno:

- Llegar con media hora de anticipación al inicio de la Jornada Laboral
- Asegurarse de que todo en el Centro esté en orden antes de iniciar las actividades planificadas

### Ergonomía

- Asegurarse de que exista un calentamiento previo a los ejercicios
- Asegurarse que los estudiantes operen las máquinas lo hagan de la forma correcta, utilizando las posturas adecuadas
- Actualizar las carteleras informativas dentro del área de gimnasio
- Distribuir el peso de las máquinas, según las condiciones de los estudiantes



## MATERIALES DE TRABAJO

### Por el tipo de trabajo realizado, los materiales del Profesor de Educación Física son:

- Balones de las disciplinas: básquet, fútbol sala, voleibol, otros.
- Camilla
- Materiales didácticos
- Globos
- Ula, ula
- Cuerdas
- Cestas, arquerías, malla

### Documentos requeridos al inicio de la jornada:

- Expedientes médico de los estudiantes

- Planificaciones
- Lista de asistencia



### ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

**Durante el comienzo del turno se deben realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Mantener el espacio de trabajo siempre ordenado.
- Prohibir el consumo de alimentos y bebidas dentro de la cancha de usos múltiples y la piscina

### DURANTE EL TURNO



### PROCEDIMIENTO A REALIZAR:

#### Calidad esperada

##### ✓ Características

- Pasar lista de asistencia
- Realizar conversación sobre las vivencias del día o la clase anterior
- Dar las instrucciones de lo que realizarán en la clase
- Iniciar las actividades pre-deportivas y/o recreativas planificadas
- Observar a los estudiantes durante la ejecución de las actividades
- Corregir cualquier movimiento o ejercicio incorrecto
- Tomar notas de aquellos casos especiales o de cualquier reacción no esperada de los estudiantes



### ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

**Durante el recorrido, debe realizar las siguientes operaciones de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Mantener el espacio de trabajo siempre ordenado
- No permitir el uso incorrecto de los materiales dentro de la cancha
- Evitar la presencia de visitas durante la ejecución de las actividades físicas para mantener la atención y el orden de los estudiantes
- Prohibir el consumo de alimentos y bebidas dentro de la oficina durante la jornada laboral para evitar accidentes

## FIN DEL TURNO

---



### PROCEDIMIENTOS A REALIZAR:

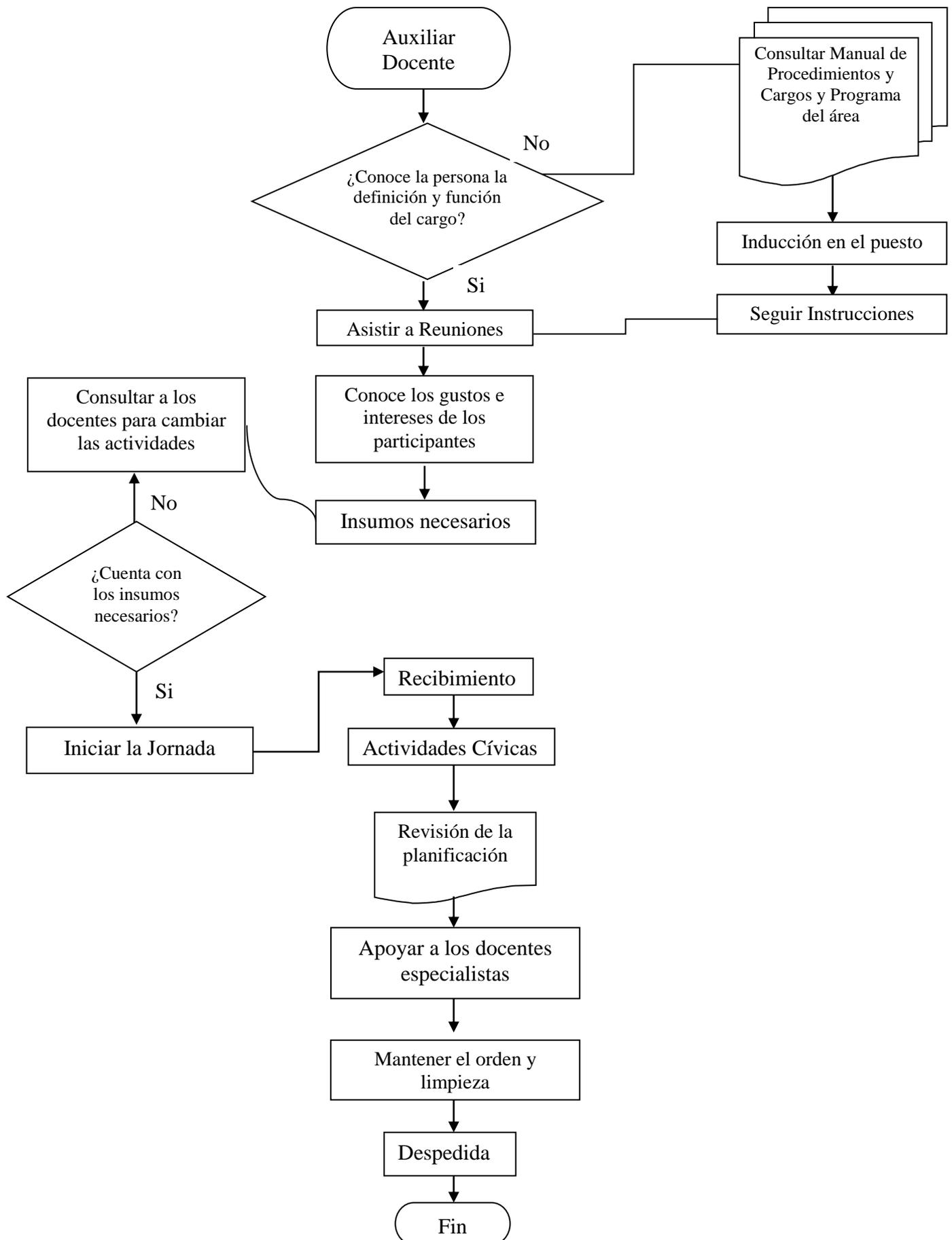
#### Al finalizar el turno se debe:

- Realizar ejercicios de estiramiento y de relajación
- Realizar preguntas sobre lo aprendido a los estudiantes
- Solicitar el apoyo para recoger y ubicar en su lugar los materiales utilizados
- Despedirse de cada estudiante, mostrando una actitud cordial y amable
- Realizar informe de cierre del día, resaltando los elementos que considere necesarios
- Despedirse del personal

### ACTUALIZACIÓN

La instancia de actualización es de gran importancia para la organización del trabajo y para mantenernos informados con las últimas modificaciones que van aconteciendo en el CFI

**Se aconseja hacer una revisión de la información una vez cada Tres (03) meses.**



## Cargo

### ➔ Auxiliar Docente

## Definición del Cargo

Es la persona encargada de prestar apoyo a la docente especialista durante la clase.

## Perfil del Cargo

### Competencias Técnicas:

- T.S.U Educación Especial o estudiante en los últimos semestres.
- Conocimientos básicos fisioterapia
- Conocimiento de primeros auxilios

### Competencias Genéricas:

- Trabajo en equipo
- Vocación de Servicio
- Dominio de grupo

## Descripción del Puesto

### Áreas de Responsabilidad

- ✓ Planificar actividades pre-deportivas y recreativas
- ✓ Realizar el cronograma de actividades
- ✓ Dar reportes de ejecución de actividades a la coordinadora académica
- ✓ Organizar y dirigir competencias
- ✓ Realizar actividades fuera de las instalaciones del Centro
- ✓ Coordinar las clases de natación en el polideportivo la Trinidad

### Formación para el puesto

- ✓ Si usted **no cuenta con experiencia previa** en el puesto:
  - Leer el manual de procedimientos y cargos del CFI

- Realizar la inducción para el puesto
  - Seguir instrucciones
  - Realizar el trabajo con ayuda
- ✓ Si usted **cuenta con experiencia previa** en el puesto:
- Leer el manual de procedimientos y cargo del CFI
  - Leer el manual de procedimientos y cargos
  - Realizar la inducción para el puesto
  - Permanecer actualizado en el trabajo para mantener las habilidades
- ✓ Si usted ya **es parte de la Centro** y se va a desempeñar como Auxiliar del Centro:
- Realizar los Cursos obligatorios requeridos para el área
  - Leer el Manual de Procedimientos y Cargos

## SECUENCIA DEL DESEMPEÑO

*Se explica detalladamente el proceso de trabajo desde el ingreso al área de trabajo hasta el final de la jornada laboral.*

*Esta sección está dividida en tres etapas bien definidas en las que se detallan las tareas específicas que se desarrollan en cada una de ellas.*

### COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL DURANTE DE LA JORNADA LABORAL FINALIZACION DE LA JORNADA LABORAL

### COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL

#### PROCEDIMIENTOS

#### Cualquier día de la semana:

- Saludar al personal docente, administrativo y obrero
- Saludar a los estudiantes
- Realizar las actividades cívicas preestablecidas en compañía del docente especialista
- Revisar la planificación diaria y consultar con el docente especialista
- Organizar los materiales a utilizar, según lo indique la planificación

#### Ante situaciones específicas:

#### EL AUXILIARR DOCENTE:

**Es responsable de mantener en orden el aula de clase y debe prestar apoyo al docente especialista en todo momento.**

- En caso de que se presente alguna emergencia, en el aula el auxiliar debe atender a los estudiantes mientras el docente especialista se encuentre ausente

#### **Sugerencias para mejorar la actividad al inicio del turno:**

- Llegar con media hora de anticipación al inicio de la Jornada Laboral.
- Asegurarse de que todo en el Centro esté en orden antes de iniciar las actividades planificadas

#### **Ergonomía**

- La silla utilizada debe ser ergonómica, los pies deben estar apoyados completamente en el piso
- Realizar pausas activas durante la jornada laboral
- Velar porque los estudiantes estén sentados correctamente



### **MATERIALES DE TRABAJO**

**Por el tipo de trabajo realizado, los materiales del Auxiliar de Aula son:**

- Útiles escolares
- Material didáctico
- Material lúdico.
- Televisor
- Blue ray
- Películas instruccionales
- Radio reproductor
- Cd's

**Documentos requeridos al inicio de la jornada:**

- Planificaciones
- Lista de asistencia



### **ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO**

**Durante el comienzo del turno se deben realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Mantener el espacio de trabajo siempre ordenado
- Prohibir el consumo de alimentos y bebidas dentro del aula de clases

## DURANTE EL TURNO

---

### PROCEDIMIENTO A REALIZAR:

#### Calidad esperada

##### ✓ Características

- Pasar lista de asistencia
- Realizar conversación sobre las vivencias del día o la clase anterior
- Dar las instrucciones de lo que realizarán en la clase
- Observar a los estudiantes durante la ejecución de las actividades
- Tomar notas de aquellos casos especiales o de cualquier reacción no esperada de los estudiantes

### ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

**Durante el recorrido, debe realizar las siguientes actividades de orden, limpieza y mantenimiento:**

- Mantener el espacio de trabajo siempre ordenado.
- No permitir el uso incorrecto de los materiales didácticos entregados para trabajar en el aula.

## FIN DEL TURNO

---

### PROCEDIMIENTOS A REALIZAR:

**Al finalizar el turno se debe:**

- Realizar preguntas sobre lo aprendido a los estudiantes
- Solicitar el apoyo para recoger y ubicar en su lugar los materiales utilizados
- Despedirse de cada estudiante, mostrando una actitud cordial y amable
- Realizar informe de cierre del día, resaltando los elementos que considere necesarios.
- Dejar el aula de clases limpia y ordenada.

### ACTUALIZACIÓN

La instancia de actualización es de gran importancia para la organización del trabajo y para mantenernos informados con las últimas modificaciones que van aconteciendo en el CFI

**Se aconseja hacer una revisión de la información una vez cada Tres (03) meses.**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Una vez finalizado el proceso de investigación y de ejecución en el Centro de Formación Integral AVEPANE (CFI), las investigadoras concluyen:

1. La estructura administrativa del CFI atravesó un cambio organizacional, que permitió el desarrollo del mismo. Se concretó una nueva filosofía de gestión que contribuyó, sin lugar a dudas, a la mejora de los procesos internos. El contar con una nueva filosofía de gestión, permitió que se lograra reorientar los procesos y procedimientos, así como las toma de decisiones y la comunicación, en función de la consecución de los nuevos objetivos planteados.

Aunado a esta nueva filosofía de gestión, se logró definir la estructura administrativa del Centro, lo cual impacta positivamente en la consecución de los objetivos institucionales puesto que, al definir la estructura, cada integrante puede estar alineado desde su cargo con los objetivos del Centro, lo que se traduce en mayor alcance de objetivos organizacionales.

2. Se estableció el perfil de cargos requerido para cada puesto de trabajo en el CFI, mediante las técnicas de recolección de la información utilizadas (entrevistas y focus group). La estructuración de los cargos permitirá en primer lugar, que los talentos puedan conocer la razón de ser de su cargo y la importancia de éste para la institución. En segundo lugar, que cada persona que ingrese al centro conozca las funciones y las responsabilidades de los mismos.

Dichos perfiles de cargos destacan de forma clara y precisa las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para ocupar alguno de los cargos dentro de la estructura administrativa del CFI.

3. Se logró establecer el Manual de Procedimientos para los cargos que están estructurados en el CFI, obteniendo las indicaciones de forma ordenada y sistemática de las actividades que se deben llevar a cabo en la ejecución de un determinado proceso. Esto permitió que el centro logre uniformidad, control y responsabilidad en

la ejecución de todos los procedimientos que se realizan en cada cargo. Con esto, se espera que el Centro logre una mejora significativa a través de la optimización de sus recursos, partiendo del apoyo de sus talentos.

El desarrollo de la investigación permitió que los talentos lograran involucrarse, en mayor medida, con el diseño de la nueva filosofía del centro, lo cual resulta positivo al analizarlo por un lado, desde la motivación que le genera a cualquier ser humano el hecho de ser escuchado, de sentirse parte de un rol fundamental y además capaz de aportar para su institución. Bajo esta premisa, las investigadoras consideran que el éxito de la investigación radicó en el hecho de empoderar a los miembros del CFI para que estos se sintieran identificados con la razón de ser de la institución y en función de ello, lograran transpolar esa energía a su labor diaria. Tan es así que, se puede aseverar que durante el tiempo en que se llevó a cabo el proyecto además de forjarse en el personal disposiciones al cambio, se abrían a nuevas ideas e incluso las proponían, en general se puede decir que prosperaba la disposición a mejoras, a encontrar soluciones, comenzaron hacer conciencia de lo conveniente a nivel personal y colectivo dentro del centro.

4. Al realizar esta investigación, la cual fue desarrollada directamente en el Centro de Formación Integral, las investigadoras tuvieron la oportunidad de conocer al personal académico-administrativo, a sus estudiantes, sus actividades diarias, su cultura organizacional, entre otros elementos claves, no sólo para la investigación sino, para la reflexión como profesionales en el área educativa. De esta interacción constante, surgieron grandes hallazgos positivos, lo cual debe destacarse:
  - a) En primer lugar, se rescata el hecho de que el centro aun cuenta con personal que posee un gran sentido de vocación de servicio, aspecto fundamental para una institución de este tipo, poseen personal joven y dispuesto a adaptarse a los nuevos cambios, además de contar con más de un miembro de la organización con competencias pertinentes para un buen líder.
  - b) Es precisamente, esta vocación de servicio la que hace que esta institución se mantenga, a pesar de las oportunidades de mejoras y amenazas, con la firme convicción de cambiar para adaptarse a los nuevos retos y así permanecer en el tiempo.

- c) El Centro, hoy es visto por las investigadoras como una institución ícono en el terreno de la diversidad funcional que tiene mucho que aportar no sólo a los estudiantes sino a sus familias y a la sociedad.

Al finalizar la experiencia en el centro, se puede decir que se logró establecer con éxito el Manual de Procedimientos y Cargos, lo cual sitúa a la institución en una posición conveniente en este proceso de cambio. Además, abre la oportunidad de que el personal directivo planifique y ejecute nuevas mesas de trabajo con su personal para ir cerrando otras brechas que pudiesen condicionar el logro de los objetivos.

Por parte de las investigadoras, se tiene la firme convicción de que el trabajo realizado no fue en vano y que representará un peldaño de esa escalera que deben comenzar a subir todos los miembros del CFI, bajo una visión integradora, para superar sus expectativas logrando un desarrollo integral (personal, profesional y organizacional).

### **Recomendaciones**

Las investigadoras, en función a las conclusiones recomiendan:

1. El CFI necesita diversos tipos de intervenciones, hasta ahora pudo tener una intervención educativa en cuanto a sus procesos académico-administrativo, lo que permitió romper algunos paradigmas bastante tradicionales y lograr que el Centro cuente con un manual para la atención del personal, lo que será una guía para futuros aspectos de formación, de inducción al personal y hasta de referencia para el perfil que debe tener aquella persona que en el futuro desee formar parte de esta importante organización con fines educativos; sin embargo se considera que el mismo requiere otro tipo de intervención en cuanto sus procesos generales, debido a que, en el manual diseñado sólo se tocaran los procesos particulares para cada cargo y no los generales del CFI.
2. También requiere una intervención educativa sobre los aspectos instruccionales y laborales (intervención curricular) para determinar qué deben aprender los estudiantes, antes de poder transformar el Centro, se requiere saber qué y cómo enseñarlo, cuál será la metodología a utilizar entre otros.
3. Y por último, el centro requiere una intervención para mejorar y ampliar las condiciones de la infraestructura ya que, el espacio físico con el que cuentan en la actualidad no es el ideal, se requiere ampliar la estructura física del Centro (rampas,

salidas de emergencias, identificación de las áreas a través de ayudas visuales, cualquier otro elemento), tomando en consideración las necesidades especiales que tienen los estudiantes del CFI.

4. Se recomienda a la Dirección General de AVEPANE, prestar la debida atención al personal docente y administrativo del Centro, ofreciéndoles beneficios (no salariales), que permitan la retención del talento; por ejemplo (formación, oportunidades de crecimiento, actividades recreativas, actividades preventivas, entre otros).
5. Se recomienda a la Dirección del Centro de Formación Integral, que mantenga la posición de aceptar dentro de su equipo de trabajo a pasantes, prestadores de servicio comunitario e investigadores (tesistas) para que con este apoyo, logren por un lado, sopesar la deficiencia de personal a través de la colaboración prestada y por otro lado, puedan obtener mejoras significativas en el centro a través del aporte que estos brindan.
6. A futuros investigadores, se les recomienda que toda investigación en el campo educativo y bajo el paradigma cualitativo se realice directamente en el campo, por el tiempo que se considere necesario para lograr obtener la información útil y relevante con el fin de dar respuesta al problema planteado.

## REFERENCIAS

- Agudelo A., Castañeda P. y Rojas L. (2009). *Diseño del Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones para La Distribuidora e Importadora C. I Coffee Inn de la Ciudad de Pereira (Risaralda)*. Universidad Tecnológica De Pereira. Pereira, Colombia.
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica (4ta Edic.)*. Caracas: Editorial Espíteme.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. (5ta Edic.)*. Caracas: Editorial Espíteme.
- Beteman. y Snell (2005). *Administración: un nuevo panorama competitivo (6ta Edic)*. Editoria:Mc Graw Hill. Mexico, D.F
- Castillo, J. y López, M. (2012). *Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Lara, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos Humanos. (5ta Edic.)*. Colombia, Bogotá. Editorial: Mc. Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial N° 5.453. Venezuela.
- Dávila, C. (2004), *Teorías Organizacionales y Administración: enfoque crítico. (2da Edic.)*. México. Editorial: Mc. Graw Hill.
- Dessler, G, y Valera, R. (2004). *Administración De Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano (2da Edic.)*. Editorial: Pearson Educación. México.
- Días, O. y Romero, D. (2005). Tesis. Diseño de un Manual de Descripciones de Cargos para el Colegio Especializado de Desarrollo Integral (C.E.D.I.N.). Maturín, Estado Monagas.
- Etkin, J. (2007). *Capital Social y Valores en la Organización Sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad*. Editorial: Granica. Buenos Aires

- Fernández, M. (2005). *Metodología de Gestión de Centros Educativos: estructura, organización y planificación del trabajo en el Centro Educativo*. Editorial: Ideas Propias. España.
- Galindo, C. (2006). *Manual para la Creación de Empresas*. 2da edición. Ecoe Ediciones. Bogotá.
- Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J, Konopaseke R. (2006). *Organizaciones* (4ta edición). Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Garzen M. (2005). *El desarrollo organizacional y cambio planeado*. (1ra edición). Bogotá, Colombia. Editorial: Universidad Rosario.
- González, D. (2004). Tesis. Diseño de un Manual de Descripción de Cargos para el Personal Administrativo y Obrero del Instituto Universitario de Tecnología y Administración Industrial (IUTA) sede Tequendama. Caracas, Venezuela.
- Llanos, J. (2005). *Administración de recursos humanos: Enfoque Latinoamericano*. Editorial: Pearson Educación. México
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005). Gaceta oficial N° 39.627. Venezuela.
- Ley Orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT) (2012). Gaceta oficial N° 39.908. Venezuela
- Ley para Personas con Discapacidad. (2007). Gaceta oficial N° 38.598. Venezuela.
- Mathis, R. y Jackson, J. (2003). *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos, Perspectivas Esenciales*. 2da Edición. Editorial: Copyright. México.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Editorial: Panapo. Caracas.
- Rodríguez, G. (2009). Tríptico. Jornada de sensibilización licenciatura en educación, mención desarrollo de recursos humanos. Sede coordinación de la mención y de las prácticas profesionales. Caracas, Venezuela

Rojas M. (2007). Tesis: Modelo De Recursos Humanos Actual Y Diseñar Una Nueva Propuesta A Fion De Contribuir La Eficiencia Organizacional En Una Empresa Privada. Caracas, Venezuela.

Universidad Central de Venezuela. (2009). *Jornada de sensibilización licenciatura en educación, mención desarrollo de recursos humanos*. Sede coordinación de la mención y de las prácticas profesionales. [Tríptico]. Caracas: Rodríguez, G.

Vergara, M. (2007). Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos del Área Recursos Humanos del ISS, por tipo de Seccional de Acuerdo a Complejidad y Tamaño (Modelo Seccional Cundinamarca Y D.C.). Universidad de la Salle Facultad de Administración de Empresas. Bogotá, Colombia.

### Referencias Electrónicas

Aguilar, J. (2010). *Definición de Antecedentes Históricos y Teorías de la Administración*. México [Artículo Digitalizado]. Disponible en [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/administracion\\_definicion\\_antecedentes\\_historicos\\_teorias\\_administrativas.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_historicos_teorias_administrativas.html) [Consulta: 2013, Septiembre, 25].

Álvarez, L.(2005) *Cargos u ocupaciones y puesto de trabajo*. [Artículo en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/>. [Consulta: 2015, Septiembre, 27].

Aramburu N., Rivero O. (2001) *Organización de empresas*. Tercera Edición. [Libro digitalizado]. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?id=jKuNuxFZU7YC&printsec=frontcover&dq=Organiz>, [Consulta: 2013, Septiembre, 25].

Arias, M. (2000). *La triangulación metodológica: sus principios alcances y limitaciones*. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.tone.udea.edu.co/revista/mar2000/Triangulación>. [Consulta: 2015, Septiembre, 27]

Bustingorry, S; Sánchez, I e Ibañez, F (2006). *Investigación cualitativa en educación*. [Tesis en línea]. Disponible en: <http://mingaonline.uach.cl/cielo>. [Consulta: 2014, Enero, 17].

- Cabrera, F (2005). *Categorización y triangulación como proceso de validación del conocimiento en Investigación cualitativa*. [Tesis en línea]. Disponible en <http://issuu.com/cobaind/docs/cobaind10/68>. [Consulta: 2015, Febrero, 18].
- Castro, J (2003). *Ámbito metodológico de la investigación*. [Ensayo en línea]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream>. [Consulta: 2013, Octubre, 5]
- Cohelo, F. (2006). *Capítulo VI Definición de Roles*. [Presentación en línea]. Disponible en [http://invcualit.homestead.com/5.\\_Capitulo\\_6\\_Definici\\_n\\_de\\_Roles.ppt](http://invcualit.homestead.com/5._Capitulo_6_Definici_n_de_Roles.ppt). [Consulta: 2014, Noviembre, 1]
- Contreras. M (2011). *Naturaleza de los trabajos de Grado*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://educapuntos.blospot.com>. [Consulta: 2014, Febrero, 20]
- Fernández, P. (2009). *La Investigación Cualitativa*. [Revista en línea]. El Evaluador Educativo. Disponible en: <http://www.rimed.cu/medias/evaluador/marzo2010.pdf>. [Consulta: 2014, MARZO, 28]
- García, E (2009). *El guión de entrevista*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.ehowenespanol.com>. [Consulta: 2013, Septiembre, 25].
- Hernández , S; Fernández, G. y Pilar, M. (1998). *Marco Metodológico*. [Tesis en línea]. Disponible en: <http://www.virtual.urbe.edu/tesis>. [Consulta: 2013 Diciembre, 20]
- Martínez, M (2006). *La investigación cualitativa (síntesis conceptual)*. [Artículo en línea]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bv\\_revistas/investigación](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bv_revistas/investigación). [Consulta: Diciembre, 12]
- Peira, M; Valenzuela, E. y Rodríguez, D (2005). *Paradigma cualitativo*. [Tesis en línea]. Disponible en: <http://www.unerg.edu.ve>. [Consulta: 2014, Diciembre, 12]
- Porret, M. (2007). *Recursos Humanos Dirigir Y Gestionar Personas En La Organizaciones*. Editorial: ESIC, Madrid. Segunda edición. [Libro en línea] disponible en: <http://books.google.co.ve/books?id=Ysgent63fy8CHYPERLINK..> [Consulta: 2014, Diciembre, 12]
- Ramírez, I (2003). *Paradigma para la acción*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://Josefa.aprenderapensar.net>. [Consulta: 2014, Enero, 17]

- Rebolledo. A (2012). *Información sobre la realidad estudiada*. [Documento en línea]. Disponible en: [http:// www.hypothesis.cl/2012](http://www.hypothesis.cl/2012). [Consulta: 2014, Marzo,13]
- Robbins, S. y Couter, M. (2005). *Administration*. Editorial Pearson Education, Mexico, [Libro En línea]. Disponible en: [http://books.google.co.ve/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=oVHIFmFi_ToC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). [Consulta: 2015, Febrero,13].
- Rodríguez, G; Gil, J. y García, E. (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.invcualit.homestead.com/5>. [Consulta: 2013, Noviembre, 10].
- Rofo, S., y Artelis, S. *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones* [En línea]. Septiembre-Diciembre 2011, Vol 42. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004>. [Consulta: 2014, Marzo, 13]
- Thompson, I (2007). Artículo: *Concepto de Organización*. [En línea].disponible en: <http://www.promonegocios.net>. [Consulta: 2013, Noviembre, 10].
- Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID). *Estructura Administrativa*. [Documento en línea]. [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/S03/EA03\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/S03/EA03_Lectura.pdf). [Consulta: 2015, Marzo, 13]
- Vallejo. R, Moreira. F (2009) *La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas*. [Revista Digital]. Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu>. [Consulta: 2013, Junio. 24].

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Instrumento de validación a través de Juicio de Expertos

		Opciones de las respuestas			
Preguntas		Insatisfactorio	Por debajo de lo Esperado	Sobre lo Esperado	Excepcional
FILOSOFÍA DE GESTIÓN	¿Están claramente definidas la misión?				X
	¿Se encuentran definida la visión?				X
	¿Están claramente definido los valores organizacionales?			X	
	¿Están claramente definido los objetivos?				X
	¿Existe relación entre la Filosofía de Gestión y el CFI?				X
	¿Existe relación entre la Filosofía de Gestión y el Manual de procedimientos y cargos?			X	
CARGOS	¿Tienen concordancia la misión, visión, valores y objetivos organizacionales?			X	
	¿Es pertinente la definición de los Cargos?				X
	¿Es acorde la definición de las Funciones?			X	
	¿Existe coherencia entre los Cargos y Funciones?			X	
	¿Los perfiles de los cargos se encuentran acorde con la necesidad del CFI?				X
	¿Es pertinente el uso de un manual de procedimientos y funciones en una institución educativa?				



ORTOGRAFÍA Y REDACCIÓN	¿Está redactado el manual de forma clara y concisa?					X	
	¿Posee coherencia el discurso del manual?						X
	¿Los flujogramas están acorde a los procedimientos?						X
	¿Los flujogramas logran su objetivo?						X
ESTÉTICA	¿Visualmente cree usted que es atractivo el manual?					X	
	¿Es agradable la distribución del manual para el lector?						X

**Escala:**

- (1): Insatisfactorio.
- (2): Por debajo de lo esperado.
- (3): Lo esperado.
- (4): Sobre lo esperado.
- (5): Excepcional.

Según los criterios evaluados y apreciación personal, el Manual de Procedimientos y Cargos para el Centro de Formación Integral de AVEPANE, es apto para su uso y aplicación en el Centro trabajado.

SI: 5 No: \_\_\_\_\_



Observaciones:

---

---

---

---

---

---

Validado por: Prof. Rodolfo Ron

Fecha: 21/06/2015

Etiqu.	Título	Descripción	Observaciones	Tiempo Estimado	Recursos	Facilitador
	CONDICIONES DE PARTICIPACIÓN Instrucciones	se recomienda para estar presentes suspender el uso del celular, solicitar la palabra para participar, <b>pueden agregar las que consideren</b>		2 MIN		
	NO SOMOS ISLAS	EJERCICIO DE RESPIRACIÓN: se le propone a los participantes que se sienten correctamente, desprendiéndose de objetos que les distraigan, que cierren los ojos y realicen tres respiraciones profundas tres veces. Lectura reflexiva: <b>se recomienda a la persona responsable exponer una síntesis en este apartado.</b> Técnica: discusión. Se les solicitará a los participantes que comuniquen a la audiencia qué les sugiere la lectura, cómo se refleja en su vida....	MÚSICA: <b>se sugiere coloquen las consideraciones de música apropiada (además de compartirla en el e-mail a efectos de reducir imprevistos)</b> La facilitadora indicará las instrucciones de respiración con voz tenue y pausada.	15 MIN	Copias de la lectura <b>Pasar este material al profesor Gustavo para su reproducción.</b>	SHAYRA QUINTANA
	Presentación de la MISIÓN AVEPANISTA	Reconocer la construcción colectiva. Técnica: exposición por parte del experto	Se le solicita a la audiencia las impresiones respecto a la presentación de la misión	15 MIN	Video beam Marcadores borrador	RODOLFO RON
	Presentación de la VISIÓN AVEPANISTA	Técnica: exposición por parte del experto	Se le solicita a la audiencia las impresiones respecto a la presentación de la visión		Video beam Marcadores borrador	RODOLFO RON
	OBJETIVOS AVEPANISTAS	Reconocer que con la construcción colectiva de la misión y la visión se elaboraron los objetivos Avepanistas.	Se le solicita a la audiencia si consideran que algún elemento no ha sido contemplado.	5 MIN	Video beam Marcadores borrador	RODOLFO RON
	VALORES	Presentación de los Valores Avepanistas.	MUSICA: <b>se sugiere</b>	Entre 30	Video beam	LOLY

	AVEPANISTAS	Se explicará cómo se llevará a cabo la dinámica y se indicará la importancia. <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica: exposición por parte del experto, micros cortos, conceptualización del valor en equipos de 3 a 4 personas.</li> </ul>	coloquen las consideraciones de música apropiada (además de compartirla en el e-mail a efectos de reducir imprevistos)	min y 45 min	Marcadores borrador Papel bond	MARTORENA
	Presentación del video "¿TE ATREVES A SOÑAR?"	Se invita a los participantes a disponerse a participar en la zona de aprendizaje dadas las siguientes actividades de construcción.		Video: 8 min 7 min (15 min)		CLORINDA MAIURI
	Presentación de la ESTRUCTURA AVEPANISTA	Presentación del organigrama de la organización. Técnica: Presentación por parte del experto. A partir de la estructura explicar las relaciones jerárquicas, de dependencia, de relaciones, etc. Indicar que todas ellas elaboran actividades particulares para la consecución de objetivos institucionales.		45 min		RODOLFO RON
	FLUJOGRAMA	Qué es, cómo se utiliza, cómo se representa... Se invita a los participantes a colocar en la hoja entregada las sugerencias hechas por el experto.	Música: se sugiere coloquen las consideraciones de música apropiada (además de compartirla en el e-mail a efectos de reducir imprevistos)			RODOLFO RON
	INSTRUCCIONES	Se instruye a los participantes sobre la actividad a realizarse posteriormente con entrevistas personalizadas por parte de las facilitadoras				MARIAM HERNANDEZ

	CIERRE TÉCNICO					RODOLFO RON
	CIERRE AFECTIVO	Se les brindará a cada participante una tarjeta de vitaminas del alma que cada quien leerá para sí, luego se les solicitará a cada uno que comunique ¿Cómo le llegó el mensaje?, qué significa en lo personal, en lo laboral, en lo familiar y en lo social	Música: se sugiere coloquen las consideraciones de música apropiada (además de compartirla en el e-mail a efectos de reducir imprevistos)			CLORINDA MAURI

## **Tú no eres isla**

### **NO SOMOS ISLAS:**

*Todos estamos unidos por el amor, por el pensamiento, por la vida.*

*A veces, es sólo un amor, un pensamiento y una vida que ofrecemos a los demás, sin recompensa alguna.*

*Únicamente el egoísta puede decir que está solo.*

*Solo... porque ha renunciado a amar y a ofrecerse a los otros.*

*Solo... porque ha hecho de su vida una isla*



Fotos





