



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Unidad Ajusco

AREA 1 POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.

Licenciatura en Administración Educativa
Recuperación de experiencia profesional.

Tesina:

**PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DEL COLEGIO MONTESSORI
DEL AJUSCO, UNA MIRADA DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO**

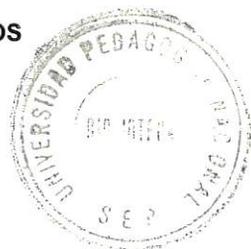
Que para obtener el título de Licenciada en Administración Educativa

presenta:

ROSIBEL DOMINGUEZ COBIX

Directora de Tesina:

PATRICIA LEDESMA VÁZQUEZ



México, D.F. 2015.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Libre y para mí sagrado, es el derecho de pensar...La educación es fundamental para la felicidad social; es el principio en el que descansan la libertad y el engrandecimiento de los pueblos.

Benito Juárez.

Este trabajo está dedicado a todas esas personas que no tuvieron la misma oportunidad que yo y por lo tanto no pueden leer estas líneas.

Porque algún día podamos revertir el analfabetismo.

"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



*Lo que hoy es utópico mañana es real. Mundos Posibles.
La utopía es lo que ha conducido a que seamos posibles.*

Jerome Bruner.

Siempre resultará difícil agradecer a todos aquellos que de una u otra manera me han acompañado en este proyecto de vida, son muchas las personas las que me han dado su apoyo incondicional, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en dónde estén o si alguna vez llegan a leer estas dedicatorias...esto es para ustedes.

Hoy doy gracias principalmente a:

Dios

Creador del universo y dueño de mi vida que me permite construir otros mundos mentales posibles.

Mi familia

*Gracias por ser parte de lo que más amo,
Gracias por entender mis enfados,
Gracias por demostrarme que se puede,
Gracias por la simpleza con que ven las cosas,
Gracias por no reprocharme nada,
Gracias por tomar lo poco que les puedo dar,
Gracias por aceptarme como soy.*

Mis amigos

Gracias por llegar y quedarse en mi vida.

La Universidad Pedagógica Nacional

Que junto con su cuerpo académico me permitieron crecer como ser humano pensador, reflexivo y consiente ante los sucesos de la vida, pero sobre todo, por darme una formación integral y ayudarme a ser una profesional de la educación; aquí encontré grandes amigos que sé formaran parte de toda mi vida, me diste la posibilidad de cumplir otro sueño al formar parte del grupo representativo de baile de salón, gracias Nereis y también gracias a la UPN ahora tengo un compañero de vida a mi lado que me apoya e impulsa a conseguir mis sueños.

Y por último... A Mí...

Por no dejarme vencer y luchar por mis sueños... mi orgullo y coraje es lo que me trajo hasta aquí.

Una persona usualmente se convierte en aquello que él cree que es. Si yo sigo diciéndome a mí mismo que no puedo hacer algo, es posible que yo termine siendo incapaz de hacerlo. Por el contrario si yo tengo la creencia que sí puedo hacerlo, con seguridad yo adquiriré la capacidad de realizarlo aunque no lo haya tenido al principio.

- Gandhi -

*Con todo mi cariño y respeto
Rosibel Domínguez Cobía*

INDICE

Introducción	5
Capítulo 1. Contexto organizacional y experiencia profesional	6
1.1 Método educativo Montessori	7
1.2 Colegio Montessori del Ajusco	11
1.3 Experiencia profesional	14
1.4 Planteamiento del problema	25
1.5 Objetivo	30
1.6 Metodología	30
Capítulo 2. Administración, proceso administrativo y manuales	32
2.1 Fundamentos de administración	33
2.1.1 Características	35
2.1.2 Principios	36
2.1.3 Importancia	38
2.2 Proceso administrativo	39
2.2.1 Planeación	41
2.2.2 Organización	42
2.2.3 Dirección	56
2.2.4 Control	57
2.3 Manual de organización	58
2.3.1 Objetivos	59
2.3.2 Importancia	60
2.3.3 Ventajas	61
2.3.4 Tipos de manuales de organización	62
2.3.5 Contenido	62
2.3.6 Proceso de elaboración	65
Capítulo 3. Propuesta de un manual de organización para el Colegio Montessori del Ajusco	67
3.1 Manual de organización del Colegio Montessori del Ajusco	68
Conclusiones	96
Bibliografía	98
Anexos	103

INTRODUCCIÓN

Esta investigación aborda la propuesta de diseño y elaboración de un manual de organización para el Colegio Montessori del Ajusco.

La propuesta obedece a la necesidad de apoyar al personal que labora en este Colegio, porque al carecer de un manual que guíe las actividades diarias se origina una desorganización que afecta los tiempos de trabajo y la calidad del servicio; esto no significa que nadie sepa lo que tiene que hacer o como lo va a hacer, el inconveniente es la pérdida de tiempo y la creación de conflictos en tanto se procede a dar cauce a la situación emergente, ya sea porque se tiene que esperar la autorización o el permiso del más alto nivel en la organización.

La propuesta consta de tres capítulos: en el primero se dará una breve descripción del Colegio Montessori del Ajusco, conoceremos la definición de algunos términos que se utilizan en el método Montessori, la problemática que se encontró al momento de laborar ahí por tres años y conoceremos el objetivo que guiará esta investigación.

En el segundo capítulo, definiremos el marco teórico que respaldará nuestra investigación; iniciaremos con la definición de Administración, conoceremos sus características y principios que la diferencian de otras disciplinas, asimismo, se describirán las etapas que forman el proceso administrativo y que sirven de apoyo para la aplicación de la administración. También profundizaremos en la etapa de la organización, conoceremos la tipología de las organizaciones, su proceso y las herramientas en las que se apoya, principalmente, describiremos a los manuales administrativos y en específico conoceremos las ventajas y el contenido de los manuales de organización.

Y por último, en el tercer capítulo diseñaremos un manual de organización para el Colegio Montessori del Ajusco, respaldándonos con el primer y segundo capítulo para ofrecer una propuesta de mejora administrativa.

Capítulo 1

Contexto organizacional y experiencia profesional

En este capítulo se dará una breve explicación del método Montessori, para entender mejor cuando se describa al Colegio Montessori, lugar donde laboré y de donde se narrará la experiencia profesional llegando a identificar las problemáticas del Colegio y estableciendo un objetivo, el cual será el propósito de este trabajo.

1.1. Método Educativo Montessori

El método Montessori¹ se puso en práctica por primera vez en 1907 cuando se fundó la primera *Casa-dei-bambini*, una escuela destinada para niños de 3 a 6 años de edad (Ramos, 2007:147).

Cada elemento y ejercicio que integran este método, están basados en lo que su creadora observó de los niños al momento de trabajar con ellos, pudo darse cuenta que los niños tienen la capacidad de absorber conocimientos de su alrededor y de los materiales que pueden manipular, por esta razón, cada material y casa ejercicio del método Montessori está basado en lo que los niños hacen de manera natural y sin ayuda de los adultos (Colegio Público de Educación Especial María Montessori, 2014).

En este método, la equivocación o el error son considerados como parte del proceso de aprendizaje y por lo tanto no son castigados; al contrario, siempre se estimula al alumno a que se autoevalúe y si es necesario corrija.

Los principios esenciales de la pedagogía Montessori se basan en la autonomía, independencia, iniciativa, capacidad para elegir, el desarrollo de la voluntad y la autodisciplina (Colegio Público de Educación Especial María Montessori, 2014).

La educación Montessori, considera para cada etapa de desarrollo, los siguientes componentes básicos: el Ambiente Preparado con el mobiliario, los materiales y el guía Montessori.

Al salón de clases en la educación Montessori se le denomina ambiente preparado, en donde todos los elementos con los que cuenta son específicos para cada etapa del desarrollo del niño; se organiza cuidadosamente para fomentar el autoaprendizaje del alumno y para que pueda desenvolverse sin la intervención de un adulto.

El salón es organizado en áreas de trabajo, equipadas con mesas adaptadas al tamaño de los niños y áreas abiertas para el trabajo en

¹El método Montessori¹ fue creado por María Montessori, nacida en Chiaravalle, Italia el 31 de agosto de 1870 (Ramos, 2007, p.148).

el suelo. Estanterías con materiales pertenecientes a dicha área de desarrollo rodean cada uno de estos sectores. Los materiales son organizados de manera sistemática y en secuencia de dificultad" (Martínez, s.f.).

Imagen 1. Ambiente Preparado Montessori



Fuente: Montessori de San José Insurgentes, 2014.

Una de las peculiaridades de los ambientes Montessori es que son grupos multigrado donde los niños están divididos por niveles y no por grados, los ambientes son los siguientes (Montessori del Ajusco, 2010):

- Comunidad infantil o cuarto de infantes: es el nivel más pequeño y contempla de 1 a 3 años. En este ambiente se dan las condiciones físicas, psíquicas y emocionales para que en la exploración de su mundo los pequeños puedan desarrollar las bases para la construcción de su personalidad. Los primeros años son fundamentales para el desarrollo de la personalidad del niño. El trabajo promueve tanto la actividad individual como la colectiva y paulatinamente va permitiendo al niño incorporar procesos de socialización y de individualidad.
- Casa de los Niños: corresponde al nivel preescolar y abarca de los 3 a 6 años, está preparado para satisfacer las necesidades de autoconstrucción y

propiciar el desarrollo de los niños. El deseo por aprender surge de forma natural y lleva a los niños a investigar lo que está a su alrededor.

Con los dos primeros ambientes se forma la estructura básica de la personalidad de los niños y ahora entran en una segunda etapa de desarrollo con dos sub etapas de 6 a 9 años y 9 a 12 años (Montessori del Ajusco, 2010).

- Taller I: contempla a niños de 6 a 9 años y corresponde a 1°, 2° y 3° de primaria, en el ambiente, los niños pueden moverse de un lado a otro, útil, inteligente y voluntariamente, la forma en que están ubicados los materiales y su distribución, les permite reforzar elementos de orden, independencia y voluntad. Los conocimientos los van adquiriendo a través del trabajo de repetición que realizan en las áreas de matemáticas, español, geografía, botánica, zoología, historia, arte, música e inglés y educación física.
- Taller II: de 9 a 12 años, corresponde a 4°, 5° y 6° de primaria, el ambiente es una invitación al niño a la exploración y el descubrimiento de su mundo interno y externo, se inicia el desarrollo de la abstracción con mayor intensidad, logrando desarrollar cada vez más conocimientos complejos. Los niños continúan su trabajo con los materiales colocados en estantes que corresponden a las áreas de matemáticas, geometría, español, zoología, botánica anatomía e historia. En esta sub etapa se inician los cambios psíquicos, fisiológicos y hormonales que van a caracterizar entre otros a la adolescencia.

Otros elemento característico de la educación Montessori es el material, el cual cubre todas las áreas en las que la Dra. Montessori estudió para las necesidades del niño, todo el material es natural (madera, vidrio y metal) y está diseñado de una manera atractiva, progresiva y con su propio control de error. Son materiales elaborados científicamente y adecuados al tamaño del niño, su objetivo es el aprendizaje científico (Ramírez, 2009, 7).

Imagen 2. Material Montessori.



Fuente: Síndrome de Down, 2010.

Los materiales son ordenados, clasificados y en secuencia de menor a mayor dificultad son ofrecidos al niño mediante presentaciones individuales y grupales, permitiéndole posteriormente, realizar libre elección, repetición del ejercicio e innovación espontánea, en favor de la concentración, comprensión y los ciclos completos de actividad. El diseño del material hace posible la explosión de la creatividad y la experimentación le permite al niño descubrir lo desconocido por sí mismo, generándole satisfacción y autoestima (Montessori del Ajusco, 2010).

El material es proporcionado por el guía Montessori según edad, interés y necesidad particular del niño y esto le permite realizar un autocontrol de error.

Para María Montessori, el papel del adulto es el de observar y guiar al niño dentro del ambiente preparado, por lo tanto en el método Montessori a la maestra o maestro se les llama guía Montessori.

“La maestra Montessori, llamada **guía**, observa a cada niño, sus necesidades, capacidades e intereses y le ofrece oportunidades de trabajo inteligente, con un propósito concreto al servicio del cuidado de sí mismo y de la pequeña comunidad que es el aula” (Fundación Argentina María Montessori, 2014).

en 1993 el Taller II, cubriendo las edades de 9 a 12 años y con ello, el total de la Educación Primaria.

En 1996 se inició la Aldea Juvenil equivalente a la Secundaria, los niños al terminar su primaria se integraban a este nivel, sin embargo, el nivel de inscritos fue descendiendo poco a poco y los gastos eran los mismos debido a que había profesor por asignatura no importando el número de alumnos, así que en el 2007 los directores decidieron cerrar este nivel.

Es importante mencionar que durante todos estos años de funcionamiento, el Colegio ha trabajado sin incorporación a la Secretaría de Educación Pública (SEP), siendo el INEA la institución que acredita a sus alumnos cuando finalizan el 6° grado de primaria. Actualmente aún se siguen acreditando a los alumnos mediante esta institución y la razón es porque los Directores consideran que los planes y programas de la SEP son limitados en comparación con los conocimientos que observan en sus egresados.

Misión del Colegio Montessori del Ajusco:

“Acompañar a los niños en la construcción de su personalidad en un espacio educativo que promueve la voluntad para actuar con independencia y con responsabilidad; que ofrece oportunidades para desarrollar destrezas, habilidades y competencias; y que aporta excelencia académica, cultural y humana según la etapa de desarrollo (Montessori del Ajusco, 2014)”.

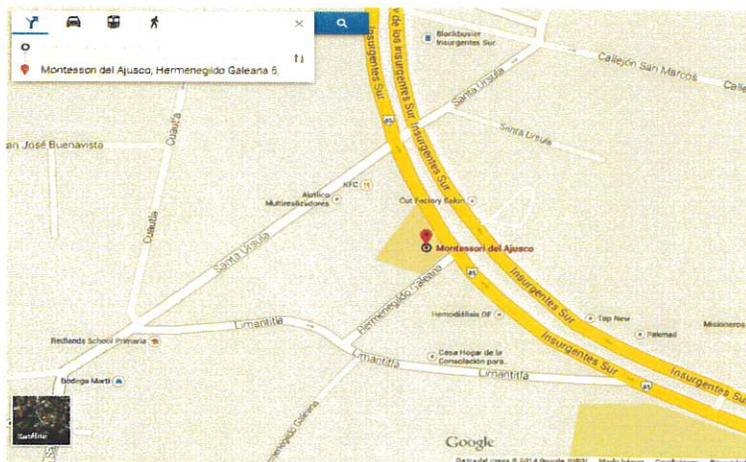
Imagen 4. Fachada actual del Colegio Montessori del Ajusco.



Fuente: Google, 2014

En el 2010, el Colegio Montessori del Ajusco, se convirtió en una asociación civil, ahora el nombre es Montessori del Ajusco A.C. y actualmente se encuentra ubicado en Hermenegildo Galeana No. 5, Col. Santa Úrsula Xitla, en la delegación Tlalpan. (Guía escolar, 2014).

Imagen 5. Ubicación actual del Colegio Montessori del Ajusco.



Fuente: Google Maps, 2014.

1.3. Experiencia Profesional

El 26 de enero del 2009 ingresé al Colegio Montessori del Ajusco en el puesto de secretaria, cabe mencionar que al postularme al empleo no sabía que era un Colegio y en la segunda entrevista, cuando me dijo el Director Administrativo que se habían decidido por mí, recuerdo muy bien que me dijo que una de las razones para tomar esa decisión fue que yo era egresada de la licenciatura en administración educativa.

El Colegio estaba integrado por dos Directores, uno General y uno Pedagógico pero los dos tenían la misma autoridad por ser los dueños del Colegio; había una Guía de Casa de los Niños (Preescolar). El Director General era además el Guía de Taller I (1°, 2° Y 3° de primaria), había una Guía de Taller II (4°, 5° y 6° de primaria) y 3 personas en los puestos de asistentes de los ambientes preparados (preescolar y primaria) y quienes también se encargaban del mantenimiento de todo el Colegio.

Todos los empleados estaban contratados por tiempo indeterminado pero también contaba con 3 profesores contratados por honorarios, uno de música, uno de educación física (EDF) y una profesora de inglés.

Los horarios del Colegio para los alumnos eran los siguientes:

Casa de los Niños: lunes a viernes de 08:30 a 13:00 hrs.

Taller I y Taller II: lunes a viernes de 07:50 a 13:45 horas.

Los horarios para todo el personal eran los siguientes:

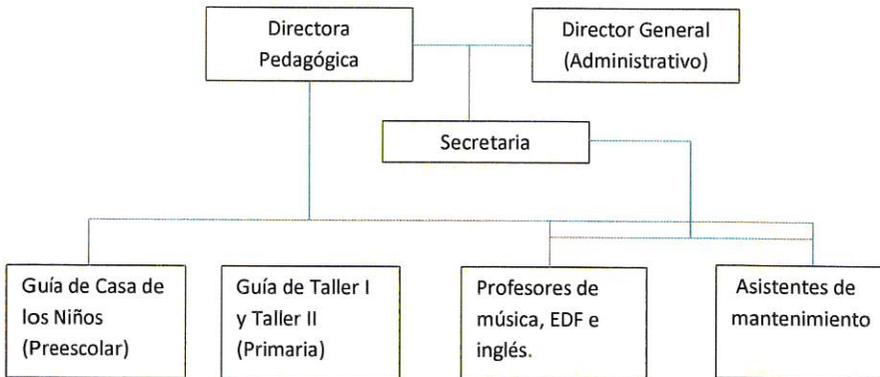
Guías: lunes a viernes de 7:40 a 15:00 horas.

Administrativos: lunes a viernes de 7:30 a 15:30 horas.

Profesor de Inglés: lunes-martes-miércoles de 11:30 a 13:30

Profesores de Música y Educación Física: martes y jueves de 08:00 a 10:00 horas.

A continuación detallo la estructura orgánica del Colegio Montessori del Ajusco que refleja la situación real de organización:



Fuente: Elaboración propia

Este organigrama representa la verdadera estructura que existía, todos recibíamos indicaciones de los dos directores, pero además, las asistentes y los profesores por honorarios también recibían indicaciones mías.

El director general era el encargado de todo el Colegio y guía de Taller I, él realizaba todas las actividades relacionadas con contabilidad, administración, finanzas y aspectos legales. Fijaba las cuotas de colegiatura, contrataba al personal y proporcionaba información del Colegio.

La directora pedagógica era la encargada de analizar y aprobar las actividades escolares, del material Montessori, de asignar tareas a todo el personal, redactar circulares dirigidas a los padres de familia, de escuela para padres, revisar y supervisar la aplicación del calendario escolar.

Las guías eran las encargadas de las actividades académicas dentro de los ambientes Montessori, llevar un registro diario de las presentaciones de los materiales y los avances de los alumnos.

Los profesores por honorarios sólo acudían al Colegio en el horario que les correspondía a sus clases, debían anotar por lo menos una vez a la semana en una carpeta especial para su clase un registro de actitudes de cada alumno.

Las funciones de la secretaria era llevar el control administrativo del Colegio y era el apoyo principal del Director General, daba atención a los padres de familia, responsable del cobro de colegiatura, del pago a todo el personal, enlace directo con el asesor de INEA, entre otras actividades.

Las funciones principales de las asistentes eran apoyar a los guías durante el horario de clases, elaborar material Montessori y mantener limpias las instalaciones del Colegio.

La siguiente foto es de Casa de los Niños (preescolar) cuando estaban ubicados en Laurel No.25.



Fuente: Fotografía propia

Taller I y II



Fuente: Fotografía propia

Oficina del Colegio.



Fuente: Fotografía propia

El Colegio sólo había tenido una secretaria antes que yo, ella tenía aproximadamente 13 años laborando ahí y era quien había organizado la forma en cómo se hacían las actividades administrativas, antes de ella era la Directora Pedagógica la que se hacía cargo de esas actividades. Estuve en capacitación con la

secretaría durante dos semanas, sin embargo, para todas las actividades considero que fue muy poco, cuando me quedé sola fue cuando surgieron muchas dudas acerca de los procedimientos para realizar las actividades diarias, al momento de acercarme a resolver mis dudas con los "directores" me encontré con la sorpresa de que ellos tampoco lo "sabían" así que de alguna manera comencé a planificar y operar de manera libre.

Son muchas situaciones con las que me encontré en el colegio, la primera y creo que la principal fue no conocer en realidad cómo era el método Montessori, había muchos conceptos desconocidos que me confundían al momento de realizar mis actividades. Yo conocía cómo era una escuela tal como yo la viví, sin embargo, al llegar a este colegio me doy cuenta que las actividades son muy diferentes, no hay honores a la bandera, no se festeja el 15 de septiembre, el 10 de mayo, entre otros y principalmente que no estaba incorporada a la SEP. Yo me preguntaba cómo una escuela había funcionado tanto tiempo sin incorporación y cómo los papás la escogían.

Cuando entré a un Ambiente Preparado no era nada parecido a un salón de clases, parecía una casa de juego para los niños, con sus mesas y sillas de varios tamaños, contaban con una sala, con una pequeña cocina sin estufa, con baños dentro del mismo ambiente, uno para niñas y uno para niños, con muchas plantitas por todos lados y además los niños eran de diferentes edades en un mismo grupo.

En la primer semana de capacitación, le comenté a la secretaria que quería hacer un inventario de todo lo que había en la oficina, principalmente del contenido de dos archiveros y de un mueble que había en la oficina, le explique que el motivo era conocer todo lo que había y con la finalidad de que me explicara para qué era cada cosa o para saber en dónde estaban las cosas que en algún momento pudiera yo necesitar. Hice una relación del contenido de cada mueble, lo capturé en una hoja de Excel para que se facilitara la búsqueda de algún expediente, en los archiveros estaban todos los documentos e información del colegio y en el mueble de madera había papelería y artículos de oficina. Esta información fue útil a partir de que me quedé sola al frente de la oficina y sólo mientras me aprendía la ubicación de cada

archivo, cuando me pedían un expediente, solo abría el archivo buscaba por nombre y ya sabía en qué archivero, cajón y apartado podía encontrarlo.

Muchas de mis funciones eran en relación al cumplimiento del calendario escolar del colegio (Anexo 1), este documento me permitía saber lo que necesitaba hacer por periodos.

De acuerdo al calendario escolar, en agosto tenía que preparar todo para las juntas iniciales, en esa junta se les entregaba a los papá una carpeta de información y comunicación por familia con el calendario escolar, un anexo al calendario (Anexo 2), el calendario de almuerzos y una primera lectura.

También comenzaba a preparar las tarjetas de pago por alumno, las credenciales y las listas de alumnos para los guías.

Al iniciar las clases se les comentaba a los profesores de música, inglés y educación física que a lo largo del ciclo escolar debían preparar una presentación con los alumnos que reflejara su avance. Se les entregaba un calendario donde venían establecidas las fechas.

En septiembre, durante los primero diez días era el pago de colegiatura, en ese mes se cubría el pago del seguro escolar anual, la cuota de material colectivo y los papás que tomaron la opción de cubrir la colegiatura a 12 meses, en este mes debían pagar también el mes de julio . Se realizaba la toma de fotografía a los niños, así que era necesario poner un comunicado en puerta para avisar a los padres de familia el costo y el día en que iría el fotógrafo y en ese mismo letrero también se solicitaba el certificado médico.

En este mes los papás debían comunicar en la oficina si hubo un cambio de domicilio, de teléfonos y de personas autorizadas para recoger a los alumnos, para realizar este procedimiento era necesario entregar a los papás una hoja de actualización de datos y remplazar la hoja anterior.

Los cobros de colegiatura se debían registrar en una libreta administrativa donde se llevaba el control de los ingresos mensuales.

Los padres de familia tenían la opción de pagar la colegiatura a 10 o 12 meses, cuando era a 12 meses, la colegiatura de julio la debían pagar en septiembre, es decir, iniciando el ciclo escolar, así que en el primer pago de colegiatura, debían realizar dos pagos, uno correspondiente a septiembre del año en curso y el otro correspondiente al pago de julio del siguiente año, el mes de agosto del siguiente año, lo debían pagar en el mes de diciembre.

Este es el esquema de pago a 10 y 12 meses:

Pago de colegiatura		
	10 meses	12 meses
Septiembre	1er. Pago	1er. Pago / Pago de julio
Octubre	2o. Pago	2o. Pago
Noviembre	3er. Pago	3er. Pago
Diciembre	4o. Pago	4o. Pago / Pago de agosto
Enero	5o. Pago	5o. Pago
Febrero	6o. Pago	6o. Pago
Marzo	7o. Pago	7o. Pago
Abril	8o. Pago	8o. Pago
Mayo	9o. Pago	9o. Pago
Junio	10mo. Pago	10mo. Pago
Julio		Se cubre en el 1er. Pago
Agosto		Se cubre en el 4o. Pago

Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar el periodo de pagos de colegiatura, hacía una relación del ingreso por este concepto y lo entregaba al director administrativo. Si se presentaba el caso de que algún papá no hubiera realizado el pago, el día 11 correspondía entregar un recordatorio donde se especificaba que el pago ya tendría un recargo, (Anexo 6).

Cada dos meses se suspendían actividades escolares el último viernes del mes, sólo asistía el personal y con el nombre de actualización pedagógica se calendarizaba este día en el que los directores se reunían por separado con todo el equipo, primero con las guías y al final con el personal administrativo, yo necesitaba

estar en las dos reuniones principalmente para estar enterada de lo que se decía. Una semana antes, le entregaba a cada persona, un formato donde debía registrar las actividades que deseaban realizar ese día y los temas que querían tratar. En las reuniones los directores establecían las líneas de acción y operación del colegio, además de delegar responsabilidades para el logro de éstos. Es importante mencionar que de lo tratado no se redactaba alguna minuta que plasmara lo tratado en la reunión y donde el personal se comprometiera en cumplir lo solicitado o por lo menos para que la oficina administrativa pudiera demostrar que se les había pedido algo y que el personal estaba enterado.

En octubre, en el calendario no había una actividad específica, lo que no significa que no se realizara nada, en este mes solicitaba la cotización del campamento, se preparaba toda la información y se convocaba a junta con los padres de familia para darles a conocer la información de los costos y las fechas, aunque las fechas ya venía establecidas en el calendario. Se les recordaba a los profesores de música, inglés y educación física, preparar la primera presentación interna para diciembre.

En noviembre, además del pago de colegiatura, iniciaba el pago del campamento. De igual forma se realizaba la primera junta para la presentación de materiales científicos Montessori a los padres de familia, esta junta la convocaba la directora pedagógica y se realizaba en sábado. En esta junta se les entregaba una lectura que debían integrar en la carpeta familiar.

También se llevaban a cabo unas entrevistas por ambiente donde debía asistir mamá y papá para que las guías les dieran el avance de sus hijos. Para esta actividad, yo necesito preparar un formato con las fechas de las entrevistas y los horarios, los papás tenían que pasar conmigo a la oficina para agendar su cita. Correspondía en este mes reunión de actualización pedagógica.

En diciembre se contemplaba en el calendario la primera presentación interna con la finalidad de observar los avances de las clases de música, inglés y educación física. Estas actividades también se presentaban en una reunión denominada "Convivencia de Invierno" lo que permitía a los papás observar el avance de sus hijos en estas clases. Las convivencias eran "temáticas" así que cada año las actividades

eran diferentes y en ocasiones cambiaban de horario, podrían ser en la mañana, tarde o noche. Para este evento, yo me encargaba de elaborar las invitaciones y entregarla a los padres de familia, de preparar junto con las asistentes, todo el material y equipo a utilizar, de elaborar los avisos y si había alguna actividad que implicara recolectar dinero, era yo la encargada de esa actividad.

Era necesario establecer las cuotas para el siguiente ciclo escolar, el director general me entregaba las nuevas cuotas y yo preparaba la circular para los papás donde se especificaban las cuotas y los periodos de reinscripción, además tenía que actualizar la carpeta de informes con las cuotas del próximo ciclo escolar. En diciembre había un periodo especial de inscripciones y reinscripciones, lo que significaba una cuota especial para quien cubriera este concepto en este mes. Se solicitaba a las familias la carpeta de información y comunicación para integrarles la circular con las cuotas del próximo ciclo escolar.

En enero, iniciaba formalmente el periodo regular de reinscripción con una cuota diferente al mes de diciembre y se realizaba la actualización pedagógica del personal del colegio el último viernes del mes.

Era necesario en este mes, comunicarse con la asesora de INEA para preguntar por las fechas de los exámenes que los alumnos debían presentar para obtener el certificado de primaria y realizar un calendario de aplicación para entregarla al director general y a la guía de Taller II. Cabe mencionar que sólo los alumnos de Taller II eran los que presentaban los exámenes. Yo necesitaba llenar los formatos para solicitar los exámenes y se los daba a firmar a los alumnos. Los exámenes comenzaban a hacerlos cuando el alumno pasaba a 5° grado, en ese año realizaban los exámenes correspondientes a 1°, 2° y 3° de primaria y cuando pasaban a 6° grado realizaban los exámenes correspondientes a 4°, 5° y 6° de primaria.

Cuando el alumno estaba en 5° de primaria yo solicitaba a sus papás, 4 fotografías tamaño infantil en blanco y negro y necesitaba entregar los formatos para solicitar exámenes de INEA con las fotografías y original del acta de nacimiento, esto con la finalidad de que INEA pudiera expedir el certificado de primaria cuando el alumno hiciera todos los exámenes.

En el mes de febrero, además de los pagos de colegiatura y campamento, también correspondía pagar la segunda cuota de material colectivo. Se realizaba la segunda junta de presentación de materiales científicos Montessori a los padres de familia y el segundo periodo de entrevistas por ambiente con los papás para conocer el avance de sus hijos. En este mes también había actualización pedagógica del personal del Colegio.

Se comenzaba a preparar la temática de una segunda convivencia en el Colegio. Si era necesario, yo debía realizar oficios dirigidos a instituciones que pudieran apoyarnos en el evento, por ejemplo, en una ocasión se solicitó al Instituto de Astronomía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) el apoyo para un evento en marzo y contamos con dos personas del Instituto que presentaron material audiovisual a los asistentes al evento y material impreso que repartieron además trajeron consigo un telescopio y enseñaron a todos los presentes su uso. Toda la gestión para lograr el apoyo de este importante Instituto la realice yo. En otra ocasión solicité el apoyo de algunas embajadas y también tuvimos la oportunidad de contar con su presencia. Nuevamente se les recordaba a los profesores de música, inglés y educación física, de las fechas para la segunda presentación interna, debían hacer algo parecido a la actividad realizada en diciembre y con la finalidad de ver los avances de los alumnos.

En marzo se realizaba el evento denominado "Convivencia Familiar de Primavera" y para eso yo necesitaba de igual manera elaborar las invitaciones y entregarla a los padres de familia y preparar lo necesario para la realización del evento. En este mes terminaba el periodo regular de inscripciones e iniciaba el periodo normal para cual era necesario cambiar la información de la carpeta de informes con las nuevas cuotas.

Se realizaba la presentación interna de los alumnos de su clase de música, inglés y educación física, en esta ocasión, no se realizaba frente a los padres de familia.

En abril, se tenía que hacer una relación de los pagos para el campamento y comenzar a preparar los formatos que debíamos entregar por niño.

En mayo se realizaba el tercer período de entrevistas por ambientes con los padres de familia para conocer el avance de sus hijos. También en este mes los alumnos de 6° grado tenían que realizar el último examen de INEA para poder solicitar en junio el certificado de primaria. En cuanto teníamos las calificaciones, solicitaba el certificado de primaria, después de la solicitud se tardaban aproximadamente un mes en avisarnos que ya estaban listos.

Se llevaba a cabo el campamento para los alumnos de Taller I y Taller II, así que al iniciar el mes debía enviar los formatos confirmando el total de alumnos. Los alumnos se iban en martes y regresaban el viernes de la misma semana. Las clases en esa semana en Casa de los Niños eran normales pero el viernes era de actualización pedagógica y ese día no había clases pero debíamos esperar a que llegaran los alumnos del campamento, la hora de llegada era aproximadamente a las 18:00 horas.

Se hacía el recordatorio a los profesores de música, inglés y educación física de la fecha de la última presentación interna y final que se realizaba con la presencia de los padres de familia en el último evento del ciclo escolar en el Colegio.

Junio era el último mes de actividades escolares, tenía que preparar boletas de calificaciones, certificados escolares, se realizaban las entrevistas finales por ambientes con los padres de familia, se establecía la fecha en que los alumnos debían ir a las oficinas de la coordinación de INEA en Tlalpan para recoger sus certificados, necesitaban ir los propios alumnos porque debían firmar de recibido.

En la entrevista final, se les entregaba a los padres de familia un informe final del avance académico del alumno y las listas actualizadas de materiales por ambiente.

Comenzaba a preparar la información para el curso de verano y en cuanto estaba establecida, la fecha, el horario y las cuotas, elaboraba la publicidad para entregarla en puertas a los padres de familia. Iniciaban los preparativos para el evento de cierre del ciclo escolar.

En los primeros días de julio se llevaba a cabo el desayuno de verano, ahí se realizaba la presentación de las clases de música, inglés y educación física, se despedía a los alumnos de 6° grado y les entregábamos el certificado de primaria.

Después de finalizar el ciclo escolar, debía preparar todo para el curso de verano y es en este periodo cuando nos comunicábamos con los proveedores de uniformes, de fotografías y del campamento de verano. En el periodo de verano se actualizaba el calendario escolar, el calendario de almuerzos, el anexo escolar y toda la información del colegio con las fechas del nuevo ciclo escolar. Se establecían las fechas de las juntas iniciales.

Como podrán observar, a mí, el calendario me ayudó mucho para realizar mis funciones, sin embargo, no establece ni siquiera la mitad del total de las funciones que yo realizaba y además es poco específico y no servía para el resto del personal aunque sí nos basábamos en él para guiarnos en nuestras actividades.

1.4. Planteamiento Del Problema

Desde el inicio me di cuenta que mis funciones no estaban establecidas del todo, sabía que tenía que hacer todas las actividades correspondientes a la anterior secretaria, pero también me fueron incrementando con el paso del tiempo, por ejemplo, pagarle al personal, tanto administrativo como docente, en un momento que di mi opinión sobre cómo hacer unas letras para un material se decidió que también apoyaría en la realización del material.

Lo primero que me comentaron los directores en relación a mis funciones es que yo sería el enlace entre ellos y el personal, yo sería la responsable de pasar la información y las indicaciones a cumplir a todo el personal de parte de la dirección, sin embargo, no hubo una notificación por parte de los directivos hacia el personal de que yo sería el enlace entre ellos y además yo era la más joven del equipo así que al principio fue complicado y encontré cierto rechazo por parte de algunas personas, recuerdo que cuando le pedí algo a una asistente me dijo que eso no le correspondía a ella, lo mismo pasó con la guía de Taller II. Poco a poco fui ganando la confianza de todo el personal y aproveché para platicar sobre las funciones de cada quien y constaté lo que ya imaginaba, los directores no les mencionaron al momento de

contratarlos todas las actividades que harían, a las guías les dijeron que sería las responsables de los ambientes y sobre todo del aprendizaje y cuidado de los alumnos pero me comentaban que muchas de las funciones que ahora hacían no se las habían mencionado y sentían que eso no les correspondía.

Lo mismo pasó con las asistentes, a ellas las contrataron para el mantenimiento de las instalaciones del Colegio y a cada una les indicaron el área que les correspondía para su cuidado y se quejaban de que nunca se les mencionaron que también apoyarían en el cuidado de los niños dentro del ambiente, de hecho por el perfil que tenían (1 asistente tenía la secundaria inconclusa y 2 sólo tenían la educación primaria) no les correspondía ese título de asistentes. Además también eran las encargadas de elaboración de material y de recibir y entregar a los alumnos en la puerta.

Una de las asistentes había iniciado un año después de que se inauguró el Colegio y era muy difícil que siguiera las instrucciones, no mostraba respeto por los directores y mucho menos hacía lo que se le pedía, esto en ocasiones generaba un poco de conflicto y hacía que el clima laboral se sintiera un poco pesado.

Cuando hubo necesidad de contratar a un profesor por honorarios, los directores no sabían que documentos solicitar y en las entrevistas no le dieron la información de los procedimientos administrativos que debían realizar.

A continuación doy un diagnóstico desde mi punto de vista sobre las problemáticas que encontré.

- Había dos directores, uno general y una pedagógica, el problema es que en algunas decisiones no se ponían de acuerdo y yo estaba bajo el mando de los dos, la falta de comunicación y de acuerdos hacían que si yo tenía algo que hacer y que había sido indicado por el Director General y si la Directora me daba otra indicación, tenía que dejar lo que estaba haciendo para hacer lo que me pedía la Directora y entonces ya quedaba mal con uno y aunque no me decía nada el Director el trabajo se iba acumulando y las cosas importantes se iban volviendo urgentes y todos los días había cosas urgentes. Es decir, no había unidad de mando.

- El director tenía poco conocimiento en el ramo de la administración y por consiguiente de la organización del Colegio. No sabía promover la confianza entre el personal, hacía falta un clima laboral armónico.
- Los directores desconocían las labores administrativas que se realizaban en el Colegio, por ejemplo, cuando había alumnos de nuevo ingreso no sabían que documentos debían entregar al inscribirse, había una cuota de materiales que se podía cubrir en tres parcialidades y se les olvidaba comentárselos, entre otros detalles. Lo mismo pasaba cuando ingresaban maestros de música, educación física o inglés.
- Cabe aclarar que era un Colegio que tenía 25 años de operación y necesitaba un documento que diera formalidad al Colegio en referencia a lo administrativo, con lo que se contaba era con un anexo escolar que detallaba los eventos y actividades que se desarrollaban a lo largo del año, se le conocía como Anexo al Calendario Escolar y era entregado a los Padres de Familia al inicio del Ciclo Escolar, pero en referencia a personal y actividades administrativas realizadas en el Colegio no había nada escrito. Si alguien se integraba al equipo de trabajo, era necesario que entre los Directores y yo, lo fuéramos apoyando poco a poco y conforme se iban presentando las situaciones se iban resolviendo.
- Como ya mencioné, el vínculo que había con la SEP era a través del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), en todo este tiempo se había trabajado en conjunto con el INEA y así era como se certificaba a los egresados. Sin embargo ninguno de los directores conocía el procedimiento a seguir, yo aprendí por algunas indicaciones de la anterior secretaria pero como eran términos que no conocía se me dificultó, lo que me ayudó fue la asesoría de la consejera de INEA, cuando tenía dudas de qué hacer y se las preguntaba a los directores ellos me decía que no "sabían" que me comunicara a INEA y que ahí preguntara, así lo hice y así fue como aprendí el procedimiento.
- Cuando ingresé a laborar ahí, el equipo de trabajo estaba compuesto por dos guías Montessori una que se encargaba de Casa de los Niños, que es el nivel

realizar en diversos procedimientos, provocaba que sólo la persona que las realizaba supiera cómo resolver la situación en determinados casos e inclusive no siempre llevaba a cabo el mismo procedimiento. Además en el caso de que esta persona no se encontrara presente, nadie podía suplirla porque no se sabía qué hacer, ni siquiera los propios directivos conocían el procedimiento específico. Así, la persona que realizaba cierto procedimiento se volvía indispensable para el puesto y las actividades administrativas se concentraban en un solo individuo.

En el aspecto pedagógico, generaba que los docentes carecieran de un documento de apoyo que determinara las actividades a realizar, asimismo con sus responsabilidades, principalmente con los alumnos y también con sus superiores, no existía un documento que los guiara para realizar sus Planes de Trabajo y poder comprobar que lo que estaban haciendo estuviera correcto. De alguna manera sí sabían que hacer, ya que en las reuniones que tenían con los directivos se les proporcionaba información, pero si no se contaba con un documento que respaldara lo que les pedían sus jefes, simplemente quedaba en ellos si lo realizaban o no.

Lo que caracteriza e influye en el éxito de una institución desde mi punto de vista es su forma de organización y considero que una de las estrategias es la documentación de sus actividades; es muy importante contar con un documento que esté a disposición del personal que le permita revisar y aclarar dudas sobre los métodos y procedimientos a seguir para la ejecución de sus actividades diarias.

De aquí surge la idea de elaborar un manual de organización que facilite las actividades diarias y permita al personal del Colegio Montessori del Ajusco realizar sus funciones de una manera organizada.

Un manual es un "...material escrito en forma sistemática que muestra las diversas actividades que deben cumplirse por los recursos humanos de una organización y la forma en que deben realizarse estas actividades, tanto en forma conjunta como separada" (Eyssautier, 2002, p. 108).

En los manuales de organización se detalla la estructura de una institución, sus objetivos, normas y procedimientos para lograr una adecuada administración, dichos manuales son considerados una guía escrita para el personal porque detallan las

funciones y responsabilidades de cada puesto para el logro de los objetivos de la Organización.

"El Manual de Organización (MO) es un Instrumento normativo que tiene el propósito de describir de manera clara y precisa las características organizacionales del ente público que lo elabora. En él se presentan sus fundamentos legales y administrativos, los instrumentos de planeación como misión, visión y objetivos; la estructura orgánica y las atribuciones y/o funciones de cada puesto (Contraloría General del Distrito Federal, 2012: 3)".

Por lo tanto, los manuales de organización son las herramientas idóneas que se deben utilizar en una organización para favorecer la comunicación y el logro de los objetivos.

1.5. Objetivo

Considero que un manual de organización para el Colegio Montessori del Ajusco, permitirá conocer de forma más clara su estructura y sus objetivos, identificando los puestos existentes, las jerarquías, autoridades y responsabilidades así como el detalle de las funciones y las actividades de cada elemento, al lograr implementar dicho manual en el colegio se facilitará la realización de las actividades de cada integrante, asimismo permitirá alcanzar los objetivos educativos establecidos. Por todo esto, surge el siguiente objetivo general, propósito de este trabajo:

Elaborar un manual de organización que facilite las actividades diarias y permita al personal del Colegio Montessori del Ajusco realizar sus funciones de una manera organizada.

1.6 Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se realizará una recopilación de la información vertida en varios de los documentos expedidos por diferentes instituciones, así posteriormente habiendo sido analizada, permitirá diseñar un Manual de Organización que contenga los datos precisos que coadyuven en la operación de dicha escuela. Un estudio descriptivo va a decirnos cómo es y cómo se manifiesta un determinado evento, en este caso es el diseño de un Manual de

Organización, lo que implica la observación, identificación y descripción de todas las especificidades que dicho Manual debe contener.

Para definir los diversos conceptos teóricos que se contemplan en este trabajo, se realizará una investigación documental acerca de qué debe contener un Manual de Organización, cuál es el propósito de su elaboración y cómo debe ser su diseño para que resulte la mejor herramienta de apoyo al realizar el trabajo operativo en una organización. Asimismo, se realizarán las observaciones y verificaciones pertinentes, que permitan fortalecer y sustentar las conclusiones.

“el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación; ...la interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada (Rojas,2000: 333–340)”.

Como en cualquier proceso de investigación antes de establecer los objetivos y de planear el desarrollo, es imprescindible una exploración teórica en los aspectos a investigar. Para lograr ese conocimiento teórico se acudirá a fuentes primarias, secundarias y a investigaciones realizadas sobre el tema.

Capítulo 2

Administración y proceso administrativo

En este capítulo se describirá el concepto de administración y conoceremos sus características y principios que la diferencian de otras disciplinas, asimismo, se describirán las etapas que forman el proceso administrativo y que sirven de apoyo para la aplicación de la administración. También profundizaremos en la etapa de la organización, conoceremos la tipología de las organizaciones, su proceso y las herramientas en las que se apoya, principalmente, describiremos a los manuales administrativos y en específico conoceremos las ventajas y el contenido de los manuales de organización.

2.1. Fundamentos de administración

En toda actividad humana se hace presente la administración; desde el hogar hasta la más grande, complicada y exitosa empresa necesitan administrar sus recursos; por ende, para obtener resultados satisfactorios es necesario poseer conocimientos administrativos.

Al intentar definir a la administración, primero encontramos que diversos autores la denominan la ciencia, arte o técnica. Por ejemplo, Torres (2000: 14) define a la Administración como ciencia no exacta; es ecléctica, sus conocimientos provienen de distintas áreas como: las matemáticas, sociología y psicología. Sus conocimientos son heterogéneos, apoyados en diversas disciplinas, también posee sus propios conocimientos.

Rodríguez (1999: 43) menciona que como ciencia la administración es un conjunto de conocimientos y de investigaciones, que tiene sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario.

Laris (1977: 45) la considera un arte y la define como el arte de saber tomar decisiones para guiar gentes. El don de mando o liderazgo resulta difícil de ser explicado a la luz de la ciencia. Aunque también la considera una técnica y la define como el conjunto de reglas aplicadas en forma sistemática que permite afirmar la posibilidad de la enseñanza de la administración en el aula, para después complementarla en el taller, en la oficina y en la dirección empresarial.

Münch & García (1990:29) consideran que como técnica es un conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria y también comenta que como arte es un conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.

Por lo tanto, la administración tiene un poco de cada una, es una ciencia que se basa en principios como la responsabilidad, autoridad, división del trabajo, entre otros; es un arte por que aplica conocimientos basados en experiencias y en habilidades; es una técnica por que se basa en métodos para solucionar problemas.

En otras palabras, se puede decir que la administración es una habilidad de tomar decisiones basadas en principios y en experiencias.

Para aplicar adecuadamente la administración en una empresa o en este caso en un Colegio, es necesario que tengamos bien definido el concepto y la forma correcta de aplicación. Aunque no es sencillo hablar del significado de administración cuando se leen a varios autores ya que su interpretación depende mucho de la escuela o doctrina a la que pertenecen.

Por ejemplo para Georges R. Terry la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos (González: 2002: 15).

Idalberto Chiavenato afirma que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000: 8).

Para Agustín Reyes Ponce, es el conjunto sistemático de reglas (que sirven), para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo social (Laris: 2000: 8).

El Dr. Luís Gámez Jiménez define a la Administración como un medio a través del cual el hombre encuentra los principios, las técnicas y procedimientos que le permiten alcanzar la cooperatividad del hombre para el servicio del hombre y por tanto un medio eficaz para poder satisfacer sus múltiples necesidades (González: 2002:15)".

Para Robbins y De Cenzo (2009: 6) es el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia² y eficacia³, mediante otras personas y junto con ellas.

² Ser eficiente significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente (Bateman y Snell, 2009: 19).

³ Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales (Bateman y Snell, 2009: 19).

Jones & George (2010: 5) definen a la administración como la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización.

De lo anterior, se puede resumir que la administración es un proceso que permite lograr los objetivos establecidos utilizando eficaz y eficientemente todos los recursos humanos y materiales con los que se cuentan a través de las herramientas adecuadas para la institución.

También podemos concluir que los principales factores de la Administración son tres:

- Factor humano: porque la realizan los hombres.
- Factor estructural: porque posee una organización que le da forma.
- Factor económico: porque necesita recursos materiales para su funcionamiento.

Cabe mencionar que en el ámbito de un Colegio la administración la aplicamos en busca de la realización de los objetivos establecidos para la mejora continua de la enseñanza.

2.1.1. Características

La administración cuenta con una serie de características que la hace diferente de otras actividades (Münch & García, 1990: 26-27):

- Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un deportivo, etc.
- Valor instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

- **Unidad temporal.** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **Especificidad.** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir no puede confundirse con otras disciplinas...
- **Interdisciplinariedad.** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

Al conocer las características de la administración podemos confirmar que se adapta a cualquier grupo social y por lo tanto es aplicable en todos sus niveles, cuya finalidad es ser un medio para lograr un fin y se apoya en un proceso administrativo. Además no podemos confundirla con otras ciencias y técnicas aunque sí es afín a todas aquellas que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo ya que se adapta las necesidades de cualquier grupo social.

2.1.2 Principios

Henry Fayol (Molina, 2012: 81-83) proporciona una serie de principios como guía para una adecuada implementación de la administración en una institución:

1. **División del trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas en la ejecución de una tarea, actividad o función, con mayor eficiencia la desempeñarán.

2. **Paridad entre la autoridad y la responsabilidad.** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. El principio enuncia que a tal autoridad, tal responsabilidad.
3. **Disciplina.** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
5. **Unidad de dirección.** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan, el cual debe ser consistente en el tiempo.
6. **Subordinación de los intereses particulares a los intereses generales de la organización.** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración de personal.** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos y no exclusivamente monetaria.
8. **Centralización.** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.
9. **Jerarquía o cadena escalar.** La línea de autoridad en una organización, representada gráficamente por cuadros y líneas en un organigrama, pasa en orden de rangos desde la alta gerencia, hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden.** Los materiales y las personas deben estar en un lugar adecuado, en el momento adecuado.
11. **Equidad.** Los administradores deben ser amistosos con sus subalternos, pero sobre todo tratar a todos igual y sin distinciones.

12. **Estabilidad en el cargo.** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización

13. **Iniciativa.** Debe darse a los subalternos toda la libertad posible para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.

14. **Espíritu de cuerpo.** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Estos principios son de mucha ayuda para el administrador, pueden tomarse como guía de los puntos importantes que no se deben olvidar al implementar una adecuada administración en una institución y además son elementos básicos al diseñar un manual de organización institucional.

2.1.3. Importancia

Como ya se mencionó, para la lograr los objetivos establecidos en una institución, en este caso de una institución educativa, es indispensable la aplicación de la administración, por lo tanto, su importancia radica en que:

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier escuela están en relación directa con la aplicación de una administración adecuada.
- A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones humanas, lo que incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los alumnos ((Münch, L. & Galicia, E. & Jiménez, S. & Patiño, F. & Pedronni F. 2010: 15-16).

2.2 Proceso administrativo

La administración consta de un proceso denominado proceso administrativo el cual podemos definir como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, que se interrelacionan y forman un proceso Integral (Münch, L. & Galicia, E. & Jiménez, S. & Patiño, F. & Pedronni F. 2010: 19).

Al momento de definir cuáles son las etapas que forman este proceso encontramos diferencias que dependen del enfoque que les da cada autor, a continuación se presenta un cuadro con las diferencias mencionadas.

Autor	Definición	Etapas
Harold Koontz	Enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración.	Planeación Organización Integración Dirección Control
George R. Terry	Núcleo esencial de la administración	Planeación Organización Ejecución Control
David R. Hampton	Proceso gerencial que, cuando se ejecuta debidamente, favorece la eficacia y eficiencia de la organización.	Planeación Organización Dirección Control
Jamer A. F. Stoner	Serie de partes separadas o funciones que constituyen un proceso total.	Planeación Organización Dirección Control
Stephen P. Robbins	Proceso (método sistemático para manejar actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos.	Planeación Organización Dirección Control
Agustín Reyes Ponce	Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno	Previsión Planeación Organización Integración Dirección Control

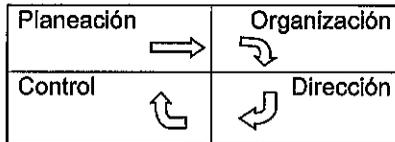
Fuente: Elaboración propia, basado en García (2012: 190-192)

En el cuadro anterior podemos observar que todos los autores coinciden en cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control, por lo tanto serán las etapas que describiremos en esta investigación.

Son etapas que debe conocer todo administrador para llevarlas a cabo y de esta manera aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales con los que cuenta.

Este proceso no puede ser estático, está en constante movimiento y cada uno de los elementos que lo integra afecta a los demás.

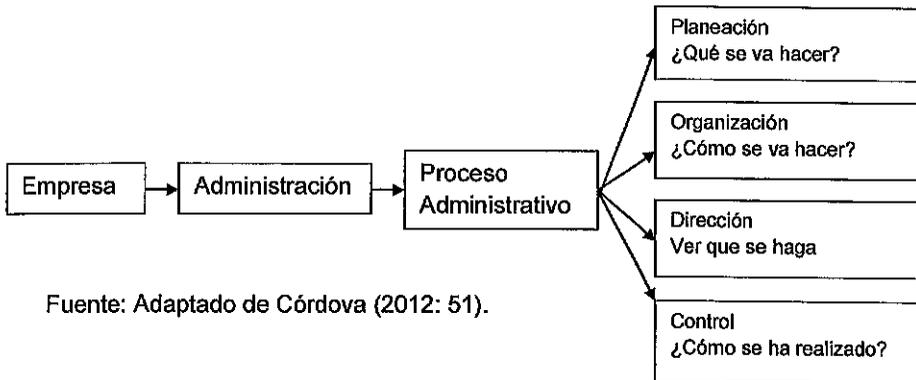
Estas etapas del proceso pueden ser llevadas a cabo de forma separada, pero de manera interdependientes; esto es, están dirigidos hacia un objetivo común interactuando cada una de ellas.



Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins. S, &Coulter. M. 2000: 11.

Éstas etapas se interrelacionan y forman un proceso dinámico y continuo, esto permite la corrección y ajuste de los objetivos a través de una retroalimentación. Además, aplicadas a la estructuración de una institución pueden facilitar la determinación de sus objetivos y distribuir correctamente el trabajo bajo una buena dirección y un adecuado control.

A continuación un esquema a manera de resumen de la administración:



Fuente: Adaptado de Córdova (2012: 51).

2.2.1 Planeación

La primera etapa del proceso administrativo es la planeación lo cual involucra tomar las decisiones más adecuadas que habrán de realizarse en el futuro.

"La planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro: una organización no sólo vive el presente, por lo cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos (Garza, 2000: 87)".

Antes de iniciar la planeación se debe determinar dónde se está y hasta dónde se quiere llegar, justificar por qué se quiere llegar allí y seleccionar las mejores acciones para llegar a dónde se proponen.

"Planear implica definir objetivos y metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esos objetivos y jerarquizar tanto objetivos como planes para integrar y coordinar las actividades. El primer paso del proceso administrativo señala la necesidad de fijar objetivos que guíen la acción de su gerentes" (George & Álvarez, 2005:163)".

La planeación es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro (Münch, L. & García J. 2006: 65)

Córdova (2012: 57-58) menciona que las actividades más importantes de la planeación son las siguientes:

- Definir los propósitos, pronósticos, objetivos y estrategias a seguir.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Elaborar los programas para lograr los objetivos.
- Elaborar presupuestos.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Establecer el plan general.
- Anticipar los posibles problemas futuros.

Esto quiere decir que el primer paso de la planeación consiste en seleccionar un objetivo, lo cual nos permitirá identificar las actividades y las herramientas necesarias para alcanzarlos.

2.2.2. Organización

En administración, la organización tiene dos acepciones:

1. Como estructura social: entidad social como una empresa, sindicato, dependencia gubernamental, un club o partido político.
2. Como función administrativa: componente del proceso administrativo que responde a la acción de organizar (Molina, 2012: 150).

Por estar explicando las etapas del proceso administrativo, en esta investigación se utilizará el concepto de función administrativa.

En este sentido, la organización es un proceso encaminado a obtener un fin previamente establecido a través de la planeación, es la segunda etapa de la administración que se encarga de agrupar las actividades para lograr lo que se planeó.

Reyes (1981: 212) define a la organización como "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

La organización consiste en establecer las actividades que llevarán al logro de los objetivos; agrupar las oportunidades con un orden lógico; elegir a las personas que realizarán las tareas; asignar los recursos que sean necesarios para desarrollar las actividades y coordinar los esfuerzos de todo el equipo de trabajo.

"La organización es la forma en que la entidad diseña una estructura formal para utilizar los recursos con el fin de integrar en un todo en armonía o congruencia los esfuerzos desplegados por diferentes especialistas, desde sus puestos distintos. La organización tiene dos grandes dimensiones: una material (división de tareas: trabajo, maquinas, equipo, herramientas, instrumentos

administrativos –políticas o procedimientos-.) y la otra inmaterial (distribución de autoridad y responsabilidad)". (Andrade, 2001: 58)".

La organización es una actividad elemental del proceso administrativo porque sirve para concentrar y estructurar todos los recursos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Para llevar a cabo el proceso de la organización es necesario aplicar simultáneamente sus técnicas en cada una de sus etapas, así como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica de un Colegio (Münch, L. & Galicia, E. & Jiménez, S. & Patiño, F. & Pedronni F. 2010: 102).

Hay varias formas de organización, algunas son: lineal o militar, lineo-funcional y staff.

- *La organización lineal o militar* es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten integralmente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos; por consiguiente, no recibe órdenes, más que de él y a él solo reporta (Avendaño & Cuevas & Muñoz & Torres, s.f: 41).

En este tipo de organización una persona es la encargada de tomar las decisiones y comunicárselas a los subordinados, por lo tanto la autoridad y la responsabilidad recaen sólo él y por consiguiente se recomienda para empresas pequeñas.

- *Organización lineo-funcional* es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa (Münch, 2010: 65).

En esta organización el trabajo se divide de manera que cada persona realice el menor número de actividades, con esto se permite la especialización⁴ en el trabajo.

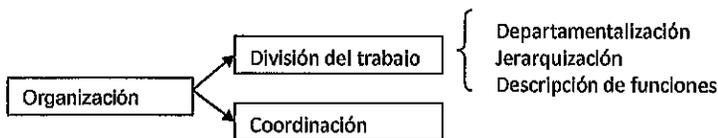
- *Organización staff*: este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos,

⁴ Forma de organización de la actividad económica en la que cada Factor De Producción realiza sólo una parte del proceso productivo, lo cual permite ahorrar Tiempo y realizar cada operación de una manera más eficiente (Ecofinanzas, s.f.)

capaces de proporcionar información experta y asesorías a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes (Münch, 2010: 66).

Se utiliza principalmente cuando las actividades en una empresa se van haciendo más complejas o cuando las tecnologías los superan, es cuando surge la necesidad de un especialista que los apoye, sin embargo es importante recalcar que dentro de la organización no cuentan con autoridad directa sobre los subordinados.

Ahora bien, después de conocer las principales formas de organización, continuaremos con los elementos fundamentales en el proceso de la organización, los cuales son:



Fuente: Elaboración propia, basada en Medellín (s.f.:33-35)

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo (Münch, 1990: 114-117).

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- Describir los procesos⁵ es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización.
- Definir las funciones más importantes.
- Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.

⁵ Un proceso es la secuencia de etapas para llevar a cabo una actividad. (Münch, L. & Galicia, E. & Jiménez, S. & Patiño, F. & Pedronni F. 2010: 104)

- Establecer líneas de comunicación e interrelación.
- Definir los microprocesos; una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa (Münch, 2010: 61).

De acuerdo a la secuencia anterior, el primer paso es la descripción de procesos que se desempeñan en la institución y para esta actividad se necesita elaborar una lista que incluya todas las funciones de la institución para poder clasificarlas y agruparlas y con esto poder establecer líneas de comunicación e interrelación (Münch, L. & Galicia, E. & Jiménez, S. & Patiño, F. & Pedronni F, 2010: 104).

Ya que se han descrito los procesos se inicia la organización de los departamentos o áreas de la institución, por lo tanto, la división del trabajo se logra a través de la departamentalización, jerarquización y descripción de funciones.

La departamentalización es el agrupamiento de funciones dentro de una estructura organizacional (Medellín, s.f:35).

La departamentalización se describe en los manuales y los cuadros de distribución de actividades y para lo cual es necesario seguir una secuencia:

1. Clasificar y agrupar las funciones conforme a su similitud en departamentos o áreas.
2. Asignar actividades a cada una de las áreas o departamentos y de acuerdo con la magnitud de operaciones y procesos, crear puestos.
3. Definir las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación entre las funciones y puestos de cada área (Münch, L. & Galicia, E. & Jiménez, S. & Patiño, F. & Pedronni F, 2010: 104-105).

En esta actividad se debe considerar que al momento de asignar responsabilidades se debe también dar cierto grado de autoridad para que puedan cumplirlas.

La jerarquización consiste en disponer las funciones de una organización en función del nivel de importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos

agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. (Münch, 1990: 117).

En esta actividad es cuando se establecen los centros de autoridad, por lo tanto, es indispensable seguir las siguientes reglas al momento de jerarquizar:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (Münch, 1990: 117).

La jerarquización se representa en un organigrama, quienes se encuentran en la parte superior poseen mayor autoridad y a medida que desciende, ésta se reduce. Se recomienda que los niveles jerárquicos sean los mínimos indispensables y el tipo de autoridad de cada uno debe definirse perfectamente sin que haya confusiones.

La descripción de funciones es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo (Münch: 1990: 123).

La asignación de funciones comprende la especificación de tareas, actividades y funciones para cada uno de los cargos de la organización (Medellín, s.f:35). Esta actividad se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos.

Para que la división del trabajo dé resultados necesita apoyarse en la **coordinación** ya que consiste en lograr la unidad de los esfuerzos para que se desarrollen y se interrelacionen con facilidad.

La coordinación es la sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y consecución de los objetivos ((Münch, L. & García J. 2006: 221).

Mediante una sincronización de esfuerzos se podrán integrar las actividades de las diversas unidades de trabajo con la finalidad de alcanzar eficientemente los objetivos de la institución.

En una institución educativa es obligatorio lograr la unidad de esfuerzos con el propósito que los procesos y las actividades se interrelacionen con facilidad y que se sincronicen, evitando duplicidades, tiempos muertos y fugas de responsabilidad

Para materializar el diseño de la estructura organizacional es necesario utilizar herramientas que permitan llevar a cabo una buena organización. Las principales son: descripción y especificación de puestos; organigramas y manuales administrativos. Es importante contar con ellas durante el proceso de organización y en el diseño de un manual de organización y aplicarlos de acuerdo a las necesidades de cada institución.

- **Organigramas:** Es la representación de la estructura de una organización formal, que muestra niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, relaciones entre niveles existentes dentro de ella (Medellín: s.f: 38).

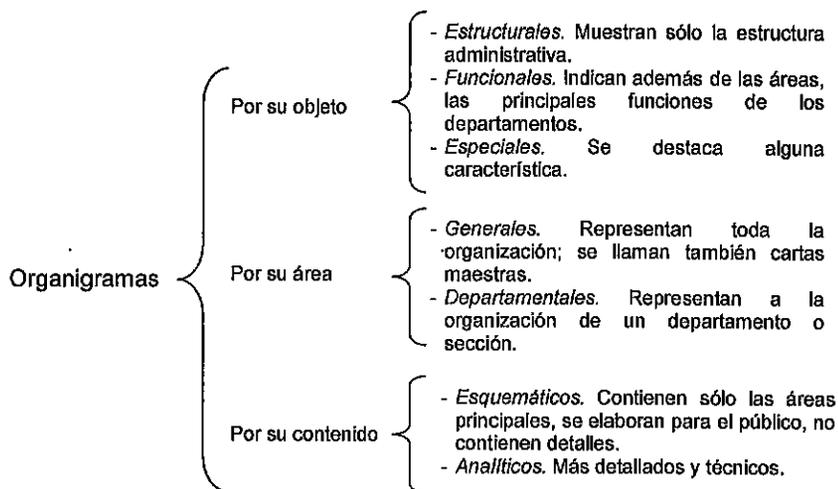
La información que contienen es la siguiente:

- Nombres y el número de puestos
- Áreas funcionales de trabajo (departamentalización)
- Niveles de jerarquía
- Tipos de autoridad
- Niveles de responsabilidad
- Canales formales de comunicación
- Naturaleza lineal o de asesoría del área funcional
- Niveles de coordinación (relaciones formales de trabajo)
- Tramos de control
- Jefes de cada grupo de trabajo
- Sobre todo las relaciones organizacionales de todos estos elementos

Cuando se trata de representar la autoridad de línea o staff se hace con distintos colores y grosores de línea, que establecen la comunicación: aunque lo más usual es utilizar líneas continuas para marcar la autoridad lineal, y línea punteada para el staff

Asimismo, todo organigrama debe llevar título, fecha de formulación, actualización, nombre de quien lo elaboró, aprobación y explicación de alguno de los símbolos o líneas que se consideres especiales (García, 2012: 260).

Se clasifican de la siguiente manera:



Fuente: Münch, L. & Galicia, E. & Jiménez, S. & Patiño, F. & Pedronni F, 2010: 115.

Hay cuatro formas en las que se pueden representar ((Münch: 2010: 70-71):

1. Vertical. Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
3. Circular. Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.
4. Mixto. Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

- **Manuales:** material escrito en forma sistemática que muestra las diversas actividades que deben cumplirse por los recursos humanos de una organización y la forma en que deben realizarse estas actividades, tanto en forma conjunta como separada" (Eyssautier, 2002, p. 108).

Para Rodríguez J. un manual hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados su ubicación dentro de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados. Además, esta herramienta facilita el entrenamiento del personal de nuevo ingreso, ya que proporciona la información que necesita en forma simplificada.

Un manual ordena y sistematiza todas las disposiciones que contiene, de tal forma que no sólo sea fácil de ubicar sino que se sepa claramente qué disposiciones son aplicables (Pintos, s.f: 3).

Los manuales son las herramientas que sirven de apoyo para dar a conocer las actividades que han de realizarse dentro de la institución, pero es importante saber que existen diversos tipos de manuales administrativos aplicables a una institución, es importante conocer qué información desean proporcionar para definir qué tipo de manual elaborar.

La clasificación de los manuales administrativos es la siguiente:

Clasificación de manuales	
Por su alcance	Generales
	Departamentales
	De puestos
Por su contenido	De historia de la empresa
	De organización
	De políticas de la empresa
	De procedimientos
	De contenido múltiple o de técnicas
Por función específica o área de actividad	De personal
	De ventas
	De producción
	De finanzas
	Generales (de dos o más funciones específicas)

Fuente: Elaboración propia, basado en García, 2012: 267.

Los manuales más utilizados en una institución son:

- De objetivos y políticas: Es un conjunto de objetivos propios de la empresa, expresados políticamente y algunas veces acompañados de reglas que ayudan a aplicar las políticas generales.
- Departamentales: Recogen todas las políticas, reglas y detalles más sobresalientes de la estructura de la empresa y los correspondientes a cada departamento, como políticas, análisis de puestos, gráficas de procesos etcétera.
- Del empleado o de bienvenida: Sirven para orientar y dar a conocer al nuevo empleado un panorama amplio de la empresa en su conjunto.
- De organización: Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de la organización. Indican las políticas generales, puestos, jerarquías, líneas de autoridad, responsabilidades, funciones, organigrama, etcétera.

- De procedimientos: Establecen de forma sistemática y cronológica los pasos para la realización de las actividades. Consideran los puestos y delimitación de responsabilidades. Suelen presentarse a través de diagramas de procedimientos o de flujo. Son instrumentos de simplificación de los pasos que comprende un procedimiento.
- De técnicas: Son contenido múltiple y contienen los principios y técnicas de una actividad es especial.
- De personal: También llamados manuales del empleado, se elaboran para los supervisores, el personal en general o de un departamento. En ellos se establecen por ejemplo, prestaciones, servicios, reglamento, etcétera.
- De puestos: Describen las funciones y procedimientos de un puesto en particular (García, 2012: 268-269).

Como se puede observar, hay diferentes tipos de manuales administrativos que se pueden aplicar a una institución de acuerdo al contenido de los mismos y es recomendable que una Institución cuente con diferentes manuales con contenido específico.

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son las manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades (Rodríguez, 2002: 55).

Los objetivos de los manuales administrativos son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización (Franklin, 2009: 244-245).

Los manuales son un instrumento de análisis y diagnóstico valioso, porque de su estudio surgen aspectos muy ricos para el diagnóstico de la estructura y los procedimientos. Su propia ausencia o la existencia de manuales confusos, no actualizados o incompletos, constituyen también un instrumento de diagnóstico: la experiencia indica que aquellas organizaciones que carecen de manuales generalmente no tienen claros los cometidos y funciones de cada uno de sus órganos y el grado de uniformidad en el cumplimiento de procedimientos puede ser bajo (Pintos, s.f: 9).

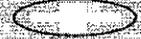
Un Manual no es un fin en sí mismo, sino que es un producto del trabajo de un administrador y es un documento que surge como resultado de un proceso de mejoramiento administrativo.

- **Diagramas de flujo:** Un diagrama de flujo es la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones rutinarias. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación (Mideplan, 2009: 1).

La utilidad de los diagramas de flujo radica en que permiten:

- Una mayor simplificación del trabajo.
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la operación para una mejor circulación física.
- Mejorar alguna operación, combinada con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras.
- Una mejor distribución de planta (Avenidaño & Cuevas & Muñoz & Torres, s.f: 48).

Los diagramas de flujo representan la secuencia de un procedimiento y la simbología que normalmente se utiliza para elaborar los diagramas es la siguiente:

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o más valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero.
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutarán con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Fuente: Nieto (2013).

Los pasos que sirven de guía para su elaboración son los siguientes:

- Conformar un grupo de trabajo donde participen aquellos que son responsables de la ejecución y el desarrollo de los procedimientos que se encuentran debidamente interrelacionados y que constituyen un proceso.
- Establecer el objetivo que se persigue con el diseño de los diagramas y la identificación de quién lo empleará, ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.
- Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último paso que lo conforman, considerando que en los procedimientos que están interrelacionados el comienzo de uno es la conclusión del proceso previo y su término significa el inicio del proceso siguiente.
- Una vez que se han delimitado los procedimientos, se procede a la identificación de los pasos que están incluidos dentro de los límites de cada procedimiento y su orden cronológico.
- Al realizar la ubicación de los pasos se deben identificar los puntos de decisión y desarrollarlos en forma de pregunta, la presentación de las dos ramas posibles correspondientes se identifican con los términos SI/NO.
- Al tener identificados y ubicados los pasos en orden cronológico, es recomendable hacer una revisión del procedimiento con el fin de corroborar que el mismo se encuentra completo y ordenado, previendo así la omisión de pasos relevantes.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos (Mideplan¹, 2009:2-3).

Los diagramas de flujo son una herramienta que sirven de apoyo para las instituciones en la manera en que les permiten optimizar sus procesos y lograr una mayor calidad y eficiencia en sus servicios. Sirven de apoyo para establecer formalmente los procesos y direccionar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos.

- **Análisis de puestos:** es una técnica en la que se detallan pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo de manera específica e impersonal, así como las características, conocimientos y competencias que debe poseer el personal que lo desempeña (Münch, L. & Galicia, E. & Jiménez, S. & Patiño, F. & Pedronni F. 2010: 124).

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son (AIU, s.f.):

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación del Talento Humano
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales del Talento Humano de una empresa

Su contenido es el siguiente:

- Encabezado. En esta parte se anotan todos aquellos datos que permitan identificar el puesto descrito. Asimismo, se detalla lo que se denomina ubicación del puesto en la organización; es decir, de quien depende (jefe inmediato, quienes dependen del puesto (subordinados) y con quienes coordina sus funciones o actividades.

- Descripción genérica. Párrafo que describe brevemente la función sustantiva del puesto. En la práctica, este término se puede suplir por el de objetivo básico del puesto, que se considera de más fácil comprensión para toda persona.
- Descripción detallada. Es la relación detallada, precisa y clara de todas y cada una de las responsabilidades que le corresponden al puesto en cuestión; así como las condiciones en que se han de realizar (Benavides, 2004: 166).

Los beneficios que aporta son:

- Permitir acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición;
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas;
- Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable (AIU, s.f.).

Esta herramienta es importante porque con ella inicia el proceso de administración de los recursos humanos ya que se empiezan a analizar y evaluar todos los puestos de la institución.

Podemos decir entonces que el análisis de puestos permite definir y delimitar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, además de establecer las relaciones entre departamentos o puestos y de esta manera ubicar correctamente la categoría dentro del organigrama de la empresa, se trata de una herramienta aplicable a cualquier tipo de organización.

2.2.3 Dirección

Después de haber realizado una buena planeación y se haya proyectado una adecuada estructura organizacional consiguiendo los mejores recursos humanos, técnicos y materiales, es necesario llevar a cabo las decisiones asumidas en la planeación y la organización y obtener del personal contratado su máximo esfuerzo; todo esto a través de la siguiente etapa denominada: dirección.

La dirección se enfoca en ejercer el mando sobre el personal de la Organización para que coopere en la consecución de los objetivos. Para lograrlo se debe apoyar en procesos de motivación del personal que permitan alcanzar los más altos niveles de desempeño.

"La dirección es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución (Benavides, 2004: 202)".

Para García (2012: 271-272) los propósitos de esta etapa son:

- Establecer un correcto sistema de comunicación con y entre el personal.
- Utilizar el liderazgo para obtener un resultado eficiente de interacción con el personal.
- Alcanzar niveles eficientes de productividad, a partir de la motivación y del reconocimiento de su personal.
- Influir en el comportamiento del personal.
- A través de la implementación de programas perfectamente supervisados, determinar buenos resultados.
- Ejecutar de forma eficiente lo que se trazó en la planeación y la organización.

La dirección funge como guía de las actividades de los integrantes de una Organización, es decir, a través de ella se presentan instrucciones, órdenes e indicaciones a los subordinados para que realicen las tareas correspondientes

2.2.4 Control

Esta es la última etapa del proceso administrativo y tiene por objeto evaluar los resultados y aplicar, si son necesarias, las medidas correctivas para que se desarrollen las actividades de acuerdo con los planes fijados.

"El control es un proceso mediante el cual se garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. La necesidad que se tiene del control es causa principal de su importancia. El control es necesario por que

ayuda a enfrentar cambios más rápidos, y por él se conoce si está siendo eficaz ante esos cambios (Torres, 2000: 69)"

Para García (2012: 299) los propósitos del control son:

- Medir resultados
- Establecer medidas correctivas
- Identificar desviaciones
- Limitar las acciones
- Generar información para la toma de decisiones.

Aunque es la última etapa del proceso administrativo, no es necesario que su aplicación se dé al final de las actividades, al implementarlo en el momento que se están realizando las actividades permitirá corregir de inmediato y así evitar gastos innecesario y pérdida de tiempo. Y también con esta etapa inicia la retroalimentación⁶.

2.3 Manuales de organización

Recordando un poco, el principal problema que encontré en el Colegio es la falta de organización y de la documentación de sus actividades, por lo tanto, al conocer las herramientas que proporciona la organización, he descubierto que la que más va ayudar a resolver la problemática será un manual de organización, motivo por el cual se decidió un apartado especial para describirlo.

Conforme pasa el tiempo, una institución va elaborando sus reglamentos internos y disposiciones e instructivos de todo tipo que sirven como referencia en el actuar de los empleados al realizar sus funciones, sin embargo, si estos documentos no están dispuestos de una forma ordenada, difícilmente será un elemento útil, puesto que puede ocasionar que cuando se busque una instrucción referente a un tema concreto obligará a revisar carpetas, documentos e inclusive en los escritorios y en los cuales nos encontraremos con más de una disposición referente al tema y además, probablemente, nadie nos sepa decir cuál es la que está vigente.

⁶Elemento básico en el proceso de control. A través de ésta la información obtenida se ajusta al sistema administrativo (García, 2012: 359)

La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayudan al personal a determinar por sí mismo lo que espera y cuándo y cómo espera lograrlo (Rodríguez, 2002: 56).

Para efectos de este trabajo, desarrollaremos más a fondo el tema de los manuales de organización el cual, en el primer capítulo, ya conocimos su definición pero lo recuperamos en este capítulo:

"El Manual de Organización (MO) es un instrumento normativo que tiene el propósito de describir de manera clara y precisa las características organizacionales del ente público que lo elabora. En él se presentan sus fundamentos legales y administrativos, los instrumentos de planeación como misión, visión y objetivos; la estructura orgánica y las atribuciones y/o funciones de cada puesto (Contraloría General del Distrito Federal, 2012: 3)".

En los manuales de organización se detalla la estructura de una institución, sus objetivos, normas y procedimientos para lograr una adecuada administración, dichos manuales son considerados una guía escrita para el personal porque detallan las funciones y responsabilidades de cada puesto para el logro de los objetivos de la Organización.

Para Rodríguez. J. el propósito de los manuales de organización es exponer de forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

2.3.1 Objetivos

Al ser un documento con información para los empleados el manual de organización tiene los siguientes objetivos:

- Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización, o sea, la organización como un sistema.

- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad organizativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Apoyar a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los colaboradores y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.
- Definir el flujo de información que permita la aplicación del sistema de información y comunicación.
- Permitir realizar la tarea principal de un directivo: organizar, delegar, supervisar y motivar al personal (Mideplan2, 2009: 6).

2.3.2 Importancia

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir e indican que:

- a) Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- c) Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación y reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos (Rodríguez, 1999: 87).

Podemos decir que la acción de organizar no significa solamente elaborar un manual, puesto que también se encarga de concentrar los objetivos de la institución, analizar los bienes, así como de la comercialización, las finanzas, administración del personal, entre otras actividades que llevan a realizar un plan de organización.

Un manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional (...) cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando se dispone de uno pero éste no está actualizado, sólo se limita a gráficas, es de

suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada (Rodríguez, 199: 87).

Por lo tanto, un manual de organización es importante porque sirve de apoyo para la ejecución adecuada de las actividades a realizar por los integrantes y además favorece la uniformidad del trabajo y la comunicación entre las autoridades y los subordinados.

Son de gran utilidad para una institución porque definen actividades, responsabilidades y funciones, incrementan la eficiencia del personal, pues indican lo que se debe hacer, describen la organización de la institución y son indispensables para la coordinación de procesos y sistemas, evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

El Manual de Organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad (Mideplan2, 2009: 6).

Con este manual, el personal conoce a la institución donde trabaja, conoce su historia, cómo está estructurada, cuáles son los objetivos que le dan su razón de ser y por los cuales deben colaborar para lograrlos y principalmente conocen sus funciones, responsabilidades y a sus superiores a quienes debe reportar sus resultados.

2.3.3 Ventajas

El manual de organización nació de la práctica principalmente para asentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, eliminando los inconvenientes y perjuicios que trae consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio o al buen juicio personal.

Algunas ventajas de los manuales de organización son:

- Minimizan los errores.
- Los directivos y ejecutivos no tendrán que estar repitiendo órdenes que están oportunamente detalladas en el manual.
- Sirven de guía para los nuevos empleados.
- Facilitan el control interno.
- Hacen posible la aplicación de los mejores métodos de trabajo (Benavides 2004: 17).

Permiten tener establecidas las actividades y las funciones que cada trabajador debe desempeñar, además ayuda a la organización, para que ésta tenga en una forma ordenada y estructurada toda su información.

2.3.4 Tipos de manuales de organización

De acuerdo a Rodríguez (1999: 430) el manual de organización puede clasificarse de acuerdo al área de aplicación de la siguiente manera:

1. Manual General de Organización. Es aquel que abarca todas las funciones operacionales de un organismo social. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización, una parte para antecedentes históricos.
2. Manual específico de organización. Es aquel que se ocupa de una función operacional (un departamento en particular o en sección).

2.3.5 Contenido

El contenido de un Manual de Organización es muy variado y dependerá del tipo y la cantidad de la información que se desea detallar, a continuación se describen algunas variantes, que de acuerdo a Rodríguez J. (1999) y a Mideplan² (2009) pudieran presentarse para manuales más detallados:

1. Identificación

En este apartado, se deberá Indicar en primer término, los datos siguientes: Nombre del organismo o unidad administrativa correspondiente, título y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de publicación, unidad responsable o asesor que lo elaboró.

2. Índice

Consiste, en una relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión detallada de su esquema, añadiendo números o letras al formato de referencia.

3. Introducción

Contiene una explicación para el usuario, acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora. Los aspectos que se deben considerar en este apartado son: objetivos del manual, ámbito de aplicación, autorización, cómo usar el manual.

4. Directorio

Consiste en una relación de los funcionarios principales, comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan.

5. Antecedentes

Este apartado se refiere, a una breve descripción del desarrollo histórico del organismo social o de la unidad orgánica de que se trate.

6. Marco Jurídico

En este apartado se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la Institución o de las unidades administrativas comprendidas en ella.

7. Misión, Visión, Objetivos y Valores Institucionales: la misión se describe en un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos y los valores esenciales que serán conocidos, comprendidos y compartidos por todas las colaboradoras que participen en el desarrollo de la organización. La visión es la imagen del futuro que se quiere crear, deberá trascender métodos y técnicas, fijar una meta, ser clara, inspiradora, alentadora, conocida y compartida por los colaboradores de la organización. Los objetivos describen el propósito que pretende alcanzar la institución o unidad administrativa para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución. Los valores, son las concepciones compartidas y consensuadas de lo que es importante, y por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una Institución, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.

8. Organigrama

Consiste en representar gráficamente, la estructura organizacional y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen, niveles jerárquicos, autoridad de línea y asesoría, canales formales de comunicación.

9. Estructura funcional

Este apartado consiste, en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada una de las unidades administrativas, con los puestos contenidos en la estructura organizacional, que le permiten cumplir con sus responsabilidades, deberes y relaciones.

10. Glosario de Términos

En este apartado serán definidos aquellos términos que resulten desconocidos al lector y que causen una mala interpretación del contenido. Se incluirá cuando la terminología descrita lo amerite.

11. Bibliografía

Es la enumeración de libros, revistas, páginas electrónicas u otras fuentes de información utilizadas para la elaboración del documento.

Es importante mencionar que para efectos de esta investigación, he revisado diversos manuales de organización, principalmente de Instituciones públicas y he observado que varían los contenidos, como se dijo anteriormente, depende de la información que la institución considere prudente publicar.

2.3.6 Proceso de elaboración

A continuación se presenta una metodología para elaborar los manuales de organización, se tomarán algunas referencias de la metodología que presenta el departamento de organización y métodos de la Universidad Autónoma de Nayarit y la combinaremos con lo que propone Rodríguez. J (1999).

ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

➤ Planeación:

- Investigación Preliminar: Como parte de la planeación, lo primero es recopilar la información necesaria para determinar el objetivo, alcance, profundidad y recursos disponibles para elaborar el manual.
- Métodos para recolectar información. La información que se requiere se obtendrá por lo común siguiendo uno o varios de éstos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.
Para el caso del colegio Montessori del Ajusco, se utilizó la investigación documental y la observación que realicé durante tres años.

➤ Análisis de la Información:

- Es el examen detallado de la información (obtenida en la investigación documental y de campo), para facilitar el manejo y ordenamiento de los datos que se incluirán en el manual.
- Lo primero que se debe hacer es un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual

➤ Redacción:

- Redacción de forma adecuada de los objetivos, funciones genéricas y funciones específicas de cada área que integra la unidad académica o dependencia administrativa.
 - Después de llevar a cabo la investigación preliminar y análisis de la información entonces se procede a integrar el documento, vaciando información y redactando cada una de las partes que lo componen.
- Propuesta de Estructura de Organización:
- Una vez compilada y organizada la información para el manual, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación. La composición también es importante, ya que ésta debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.
- Integración del Documento:
- Obtener la compilación de la información para determinar las funciones genéricas que se realizan en la dependencia, en cada uno de los puestos.
 - Revisar la congruencia entre los objetivos del Colegio y los de la Unidad Académica o de la Unidad Administrativa.
 - Entregar al director el documento del Manual para su revisión y aprobación, y en lo consecuente su implementación.

Capítulo 3

Propuesta de un manual de organización del Colegio Montessori del Ajusco

Después de conocer las herramientas que la administración proporciona a todo administrador para realizar con éxito su trabajo, podemos ahora elegir una que se adecue a resolver la problemática presentada en el primer capítulo. Por tal motivo en este último capítulo y como mejora administrativa, diseñaremos un manual de organización para el colegio Montessori del Ajusco, el cual mediante la experiencia que obtuve al laborar en este colegio por tres años y con los conocimientos adquiridos durante mi formación como administrador educativo puedo sugerir después de conocer sus ventajas, los objetivos y el contenido. Será un manual general de organización porque abarcará todas las funciones operacionales del colegio.



COLEGIO MONTESSORI DEL AJUSCO

**MANUAL GENERAL DE
ORGANIZACIÓN**

Noviembre, 2014

Elaborado por: Rosibel Domínguez Cobix

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	2	De: 28

CONTENIDO

➤ Introducción	3
➤ Antecedentes	4
➤ Marco Jurídico	5
➤ Misión, Visión y Valores	6
➤ Organigrama	7
➤ Estructura funcional	8
➤ Glosario de términos	27
➤ Webgrafía	28

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	3	De: 28

INTRODUCCIÓN

Este manual general de organización del Colegio Montessori del Ajusco, es de observancia general, como instrumento de información y consulta.

Es un medio de familiarizarse con la estructura orgánica del colegio y con los diferentes niveles jerárquicos que la conforman. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones.

El apartado denominado antecedentes permitirá conocer la historia del colegio y el desarrollo que ha tenido. También se detalla el organigrama que representa gráficamente la estructura organizacional que permitirá identificar los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad.

Y para finalizar se describirán las actividades inherentes a cada puesto contenidos en la estructura organizacional que le permitirá cumplir con sus responsabilidades.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	4	De:

ANTECEDENTES

El Colegio Montessori del Ajusco se fundó en 1985 en la calle Laurel No.25 colonia San Pedro Mártir en la delegación Tlalpan, por los directores Carlos Erdmann y Martha Aurora García. En sus inicios contaba sólo con un Ambiente Preparado, el de Cuarto de Infantes (Comunidad Infantil) para las edades de 1 a 3 años, después de dos años, en 1987, abrió la Casa de los Niños, cuyo principal objetivo era recibir a los pequeños que egresaban de Casa de los Niños, lo que permitió formar un grupo de 3 a 6 años de edad y de esta manera se cubrió así la educación preescolar.

En 1990, abrieron el nivel de Taller I, para los niños de 6 a 9 años. En 1993 se abrió el Taller II, cubriendo las edades de 9 a 12 años y con ello, el total de la Educación Primaria.

En 1996 se inició la Aldea Juvenil equivalente a la Secundaria, los niños al terminar su primaria se integraban a este nivel; estuvo funcionando durante 13 años acreditando y certificando con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), sin embargo, en 2007 se decidió cerrar la Aldea Juvenil.

Es importante mencionar que durante todos estos años de funcionamiento, el colegio ha trabajado sin incorporación a la Secretaría de Educación Pública (SEP), siendo el INEA la Institución que acredita a sus alumnos cuando finalizan el 6° grado de primaria.

En el 2010, el Colegio Montessori del Ajusco, se convirtió en una asociación civil, ahora el nombre es Montessori del Ajusco A.C. y actualmente se encuentra ubicado en Hermenegildo Galeana No. 5, Col. Santa Úrsula Xitla, en la delegación Tlalpan. Los horarios del colegio son de lunes a viernes de 7:30 a 15:30 horas.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	5	De:

MARCO JURÍDICO

Por ser un colegio privado, en este trabajo, se propone como sustento jurídico el siguiente:

- ACUERDO número 357 por el que se establecen los requisitos y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación preescolar (24 de mayo del 2005).
- ACUERDO número 254 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación primaria (16 de marzo de 1999).
- Manual de organización de la escuela de educación primaria de la SEP (Noviembre de 1980).

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	6	De: 28

MISIÓN

"Acompañar a los niños en la construcción de su personalidad en un espacio educativo que promueve la voluntad para actuar con independencia y con responsabilidad; que ofrece oportunidades para desarrollar destrezas, habilidades y competencias; y que aporta excelencia académica, cultural y humana según la etapa de desarrollo".

VISIÓN

"Ser la mejor opción en la enseñanza de la filosofía Montessori, centrado en la formación del ser y reconocidos por la excelencia académica de sus egresados, apoyados y fortalecidos por una comunidad educativa comprometida en la formación integral de sus alumnos".

VALORES

Responsabilidad

Respeto

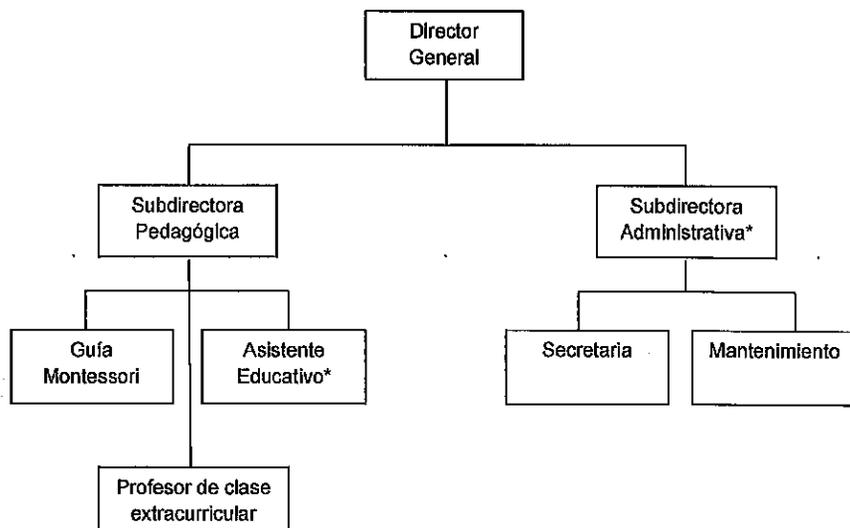
Independencia

Autocrítica

Honestidad

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	7	De:

ORGANIGRAMA GENERAL



(*) Los puestos marcados son de nueva creación y se sugieren sean contratados para mejorar el servicio educativo que se ofrece. En el caso de la dirección pedagógica, se sugiere se reemplace por subdirección pedagógica.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	8	De: 28

ESTRUCTURA FUNCIONAL

1. Director General

1.1 Subdirector Pedagógico

1.1.1 Guía Montessori

1.1.2 Asistente Educativo

1.1.3 Profesor de clase extracurricular

1.2 Subdirector Administrativo

1.2.1 Secretaria

1.2.2 Mantenimiento

Para elaborar el siguiente apartado, en el que se describirán las funciones de cada puesto, se tomaron en cuenta algunas funciones propuestas en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria de la SEP (1980) y el Manual de Organización de la Escuela de Educación Preescolar (1981) elaborados por la Dirección General de Educación Primaria & Dirección General de Delegaciones & Dirección General de Organización y Métodos y se combinarán con las funciones propias de un colegio Montessori.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	9	De:

1. Director General

Objetivo:

Establecer los objetivos, estrategias y políticas tendientes a impulsar la participación del personal que integra el colegio con la finalidad de ofrecer un servicio educativo de calidad; además de integrar y desarrollar programas que propicien la mejora continua de la enseñanza.

Funciones:

- ✦ Elaborar los objetivos generales que guiarán la operación del colegio.
- ✦ Elaborar el plan anual de trabajo del colegio.
- ✦ Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del método Montessori.
- ✦ Dirigir y verificar que la ejecución de las actividades se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
- ✦ Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones.
- ✦ Conocer las necesidades anuales de recursos humanos y materiales del colegio.
- ✦ Vigilar el cumplimiento de los objetivos del método Montessori.
- ✦ Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades coadyuve al logro de los objetivos anuales y de los programas de estudio.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	10	De:

- ✿ Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes (Se recomienda elaborar manuales de procedimientos para cada puesto, o al menos para las subdirecciones).
- ✿ Coordinar en el ámbito del colegio, el desarrollo de los eventos socio culturales que se establecen en el calendario escolar.
- ✿ Realizar las compras de material y equipo que requiera el colegio.
- ✿ Formular el programa anual del gasto del colegio, conforme al programa anual de actividades.
- ✿ Difundir entre los subdirectores, las normas y los lineamientos bajo los cuales deberá realizarse el trabajo escolar.
- ✿ Mantener comunicación permanente con las distintas áreas del colegio con el propósito de enriquecer y fortalecer las relaciones entre todos los actores educativos.
- ✿ Promover el establecimiento de condiciones generales que impliquen la cooperación, el orden y respeto entre los alumnos, el personal del colegio y los padres de familia, para garantizar el desarrollo armónico del trabajo escolar.
- ✿ Preparar junto con la subdirección pedagógica y administrativa, al inicio de cada ciclo, el calendario escolar para los padres de familia, el anexo al calendario, el calendario de almuerzos y la circular con las cuotas vigentes de colegiatura.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	11	De:

- ✦ Realizar todas las actividades relacionadas con contabilidad, aspectos legales, pago de cuotas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
- ✦ Fijar los costos de los servicios ofrecidos, por ejemplo: cuota de las colegiaturas, inscripción, cursos de verano, etcétera.
- ✦ Entrevistar al personal de nuevo ingreso.
- ✦ Preparar el pago de nómina y entregarla a la subdirección administrativa.
- ✦ Proporcionar los informes del colegio a los padres de familia de nuevo ingreso.
- ✦ Decidir la publicidad del colegio.
- ✦ Negociar con los proveedores del colegio.
- ✦ Conceder los permisos al personal a su cargo.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	12	De:

1.1 Subdirector Pedagógico

Objetivo: Brindar apoyo y asesoría al personal docente del colegio (Guías, asistentes y profesores de clases extracurriculares) para cumplir adecuadamente con la implementación del método Montessori.

Funciones:

- ✦ Participar y colaborar con el Director General, en la formulación de estrategias para poder ofrecer un buen servicio educativo.
- ✦ Mantener comunicación permanente con el personal a su cargo.
- ✦ Asegurar que la aplicación del método Montessori se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones.
- ✦ Notificar a la subdirección administrativa, las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela.
- ✦ Presentar a la dirección general las necesidades de materiales de apoyo didáctico.
- ✦ Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos del método Montessori para el manejo de los programas de estudio.
- ✦ Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas correspondientes.
- ✦ Establecer las fechas de juntas con los padres de familia.
- ✦ Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
- ✦ Asignar a los docentes los horarios para las actividades de educación física, inglés y música.
- ✦ Tornar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin Guía y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	13	De:

- ✿ Realizar la Escuela para Padres.
- ✿ Organizar las fechas de aplicación de exámenes de INEA para los alumnos de 5° y 6° grado de primaria.
- ✿ Supervisar a los grupos, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al Guía en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.
- ✿ Revisar que el personal docente mantenga actualizado el récord de presentaciones y registro de actitudes de cada alumno a su cargo, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✿ Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente.
- ✿ Autorizar y tramitar ante la dirección, las solicitudes del personal docente para realizar con el grupo a su cargo visitas a museos, exposiciones culturales y a otros lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.
- ✿ Recibir al personal docente de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente que desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto.
- ✿ Tramitar los permisos del personal a su cargo con la dirección.
- ✿ Distribuir entre el personal docente el material para los alumnos.
- ✿ Redactar y supervisar la aplicación de la lista general de almuerzos.
- ✿ Cumplir con el horario de trabajo de lunes a viernes de 7:30 a 15:30 horas, así como las tareas que sean afines al puesto.
- ✿ Preparar junto con la subdirección administrativa y la dirección, al inicio de cada ciclo, el calendario escolar para los padres de familia, el anexo al calendario, el calendario de almuerzos y la circular con las cuotas vigentes de colegiatura.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	14	De: 28

1.1.1 Guía Montessori

Objetivo:

Guiar el desarrollo del potencial del alumno, mediante el conocimiento y comprensión de las etapas de la vida infantil, con una actitud educativa profesional, asertiva y afectiva, promoviendo el interés del niño en la ciencia y la cultura, el arte, la sociedad, el mundo en el que viven y la reflexión sobre la vida.

Funciones:

- ✿ Observar y aplicar todas aquellas disposiciones de carácter técnico-pedagógico y de organización que se establezcan de acuerdo al método Montessori, para impartir el nivel que tenga a su cargo.
- ✿ Registrar y controlar la asistencia de los alumnos del grupo a su cargo.
- ✿ Entregar a la subdirección pedagógica, al término del ciclo escolar y mediante inventario, el material Montessori y bienes del activo fijo que estuvieron bajo su custodia.
- ✿ Utilizar el Ambiente Preparado a su cargo para fines exclusivamente educativos.
- ✿ Colaborar en la organización de las actividades socio-culturales que realice el colegio.
- ✿ Asistir y participar en las actualizaciones pedagógicas establecidas en el calendario escolar.
- ✿ Elaborar y conservar actualizado el registro diario de las presentaciones de los materiales a los alumnos durante todo el ciclo escolar.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	15	De:

- ✿ Llevar al día record de presentaciones de cada alumno, así como registro de actitudes.
- ✿ Elaborar semanal y mensualmente, informes, registros de avances y reportes.
- ✿ Elaborar exámenes mensuales sobre las presentaciones programadas.
- ✿ Calificar a los alumnos mediante exámenes internos.
- ✿ La Guía de Taller II, tiene que preparar a los alumnos de 5° y 6° grado para presentar los exámenes en INEA.
- ✿ Informar bimestralmente, a los padres de familia, mediante entrevistas programadas sobre el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas.
- ✿ Hacer una lista de los materiales que necesitan reparación o renovación y si es necesario, proporcionar el contenido para los materiales.
- ✿ Elaborar material Montessori.
- ✿ Mantener informados a los estudiantes sobre los logros alcanzados y los pendientes.
- ✿ Acompañar a los alumnos durante la recreación.
- ✿ Llevar a cabo la sesión de gastronomía, un viernes cada 2 meses.
- ✿ Recibir y entregar a los alumnos en las horas establecidas.
- ✿ Avisar con anticipación a la subdirección pedagógica de sus permisos y ausencias, para que se tomen las medidas conducentes.
- ✿ Participar en los programas y eventos relacionados con la conservación y mejoramiento de la planta física escolar que promueva la dirección del colegio.
- ✿ Cumplir con el horario de trabajo de lunes a viernes de 7:40 a 15:00 hrs., así como las tareas que sean afines al puesto.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	16	De:

1.1.2 Asistente Educativo

Objetivo:

Apoyar a la Guía en el ambiente preparado a efecto de contribuir en el desarrollo integral del alumno.

Funciones:

- ✦ Apoyar a la Guía en el cuidado integral del alumno.
- ✦ Acompañar a los alumnos durante la recreación.
- ✦ Apoyar en la sesión de gastronomía, un viernes cada 2 meses.
- ✦ Cuando son asistentes de Casa de los Niños, acompañar a los niños al sanitario y cerciorarse del correcto lavado de manos.
- ✦ Apoyar a la Guía en el control de la asistencia de los alumnos del grupo al que asiste.
- ✦ Participar en los programas y eventos relacionados con la conservación y mejoramiento de la planta física escolar que promueva la dirección del colegio.
- ✦ Colaborar en la organización de las actividades socio-culturales que realice el colegio.
- ✦ Apoyar a la Guía, en la elaboración de la lista de los materiales que necesitan reparación o renovación.
- ✦ Dar mantenimiento a los materiales que son utilizados en los ambientes, de acuerdo a instrucciones de la dirección pedagógica.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	17	De:

- ✿ Recibir y entregar a los alumnos en las horas establecidas.
- ✿ Elaborar material Montessori.
- ✿ Avisar con anticipación a la subdirección pedagógica de sus permisos y ausencias, para que se tomen las medidas conducentes.
- ✿ Cumplir con el horario de trabajo de lunes a viernes de 7:30 a 15:30 horas, así como las tareas que sean afines al puesto.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	18	De:

1.1.3 Profesor de clase extracurricular

Objetivo:

Contribuir al desarrollo integral del alumno mediante clases de música, de inglés y de educación física (EDF), cumpliendo para ello los lineamientos establecidos por el Colegio.

Funciones:

- ✿ Elaborar y presentar a la subdirección, al inicio de cada ciclo escolar para su autorización, el plan de trabajo por desarrollarse por ambientes.
- ✿ Cumplir con el programa de actividades, respetando los principios del colegio, en relación a la clase de EDF, no debe haber actividades basadas en competencias donde exista un ganador y un perdedor, esas palabras no existen en el colegio.
- ✿ Cumplir con el horario de trabajo, así como las tareas que sean afines al puesto.
 - Inglés: lunes-martes-miércoles de 11:30 a 13:30
 - Música y Educación Física: martes y jueves de 08:00 a 10:00 horas.
- ✿ Solicitar el material a utilizar en sus clases con dos semanas de anticipación. Una es para revisión por la subdirección pedagógica y otra es para preparar el material.
- ✿ Llevar un registro semanal de actitud del alumno en clases.
- ✿ Preparar de acuerdo a las fechas establecidas en el calendario escolar, una presentación para demostrar el avance de los alumnos.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	19	De:

1.2 Subdirector Administrativo

Objetivo:

Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos con los que cuenta con la finalidad de apoyar en el logro de los objetivos establecido por la dirección del colegio en busca de una mejora continua de la enseñanza.

Funciones:

- ✦ Planear y programar las actividades relativas al manejo de los recursos para el funcionamiento del colegio.
- ✦ Prever las actividades anuales por desarrollarse establecidas en el calendario escolar.
- ✦ Prever con apoyo de la Dirección General, las necesidades anuales de recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.
- ✦ Proponer formas de organización del trabajo escolar que garanticen su desarrollo en un ambiente de colaboración, orden y respeto.
- ✦ Difundir entre el personal docente y administrativo, las normas y los lineamientos bajo los cuales deberá realizarse el trabajo escolar.
- ✦ Llevar el inventario de los bienes muebles e inmuebles del colegio.
- ✦ Apoyar a la Dirección General en los asuntos oficiales que competan al colegio y en aquellos que expresamente le soliciten.
- ✦ Analizar el plan anual de trabajo del colegio y, en su caso, proponer al director de la misma las adecuaciones que sugiere.
- ✦ Integrar y remitir la información que requiera la dirección, para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	20	De:

- ✦ Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal del colegio.
- ✦ Recibir al personal de nuevo ingreso, orientándolo sobre el ambiente en que desarrollará su trabajo y proporcionándole las facilidades para su instalación en el puesto.
- ✦ Tramitar ante la dirección, los permisos que solicita el personal a su cargo.
- ✦ Levantar, cuando procedan, las actas de abandono de empleo del personal, conforme a los lineamientos establecidos por la dirección.
- ✦ Entregar mensualmente a la dirección, los informes de las inasistencias, justificadas o no, de todo el personal del colegio y, en su caso, las actas de abandono de empleo, para que tramite lo conducente.
- ✦ Controlar el uso del sello, la papelería oficial y documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo, así como el contenido del archivo del colegio.
- ✦ Organizar las actividades de inscripción, reinscripción, registro y acreditación escolar
- ✦ Elaborar y conservar actualizado, conforme al movimiento escolar, el registro de inscripción del colegio.
- ✦ Concentrar y entregar a la dirección, la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.
- ✦ Gestionar con la asesora de INEA los exámenes para poder certificar a los alumnos que terminan la primaria en el colegio.
- ✦ Recibir de INEA, los certificados para los alumnos del 6º año y proceder a su revisión, a efecto de verificar que vengan completos y correctamente llenados.
- ✦ Controlar el libro de visitas, en el que se deben asentar los datos de las personas que entran al colegio.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	21	De:

- ✿ Asistir a las reuniones de padres de familia.
- ✿ Participar en reuniones de trabajo.
- ✿ Llevar el control del personal.
- ✿ Contratar al personal de nuevo ingreso.
- ✿ Pagar la nómina de todo el personal del colegio.
- ✿ Resguardar la caja chica.
- ✿ Representar al director en ausencia del él.
- ✿ Actualizar cada mes, la libreta administrativa donde se registran todos los pagos de los padres de familia.
- ✿ Reportar al director general, el ingreso por mes.
- ✿ Proporcionar información del colegio a las familias que lo soliciten.
- ✿ Preparar junto con la subdirección pedagógica y la dirección, al inicio de cada ciclo, el calendario escolar para los padres de familia, el anexo al calendario, el calendario de almuerzos y la circular con las cuotas vigentes de colegiatura.
- ✿ Cumplir con el horario de trabajo de lunes a viernes de 7:30 a 15:30 horas, así como las tareas que sean afines al puesto.

	Colegio Montessori del AjuSCO			
	Manual General de Organización	Página:	22	De:

1.2.1 Secretaria

Objetivo:

Apoyar a la subdirección administrativa y pedagógica, en el logro de los objetivos establecidos por la dirección.

Funciones:

- ✦ Participar en los programas y eventos relacionados con la conservación y mejoramiento de la planta física escolar que promueva la dirección del colegio.
- ✦ Colaborar en la organización de las actividades socio-culturales que realice el colegio.
- ✦ Apoyar en el control del Libro de Visitas, en el que se deben asentar los datos de las personas que entran al colegio.
- ✦ Atender el teléfono y llevar un registro de las llamadas entrantes.
- ✦ Proporcionar información del colegio por teléfono.
- ✦ Atender a los padres de familia cuando entren a la oficina.
- ✦ Asistir a las reuniones de padres de familia.
- ✦ Mantener el control de correspondencia.
- ✦ Organizar y mantener actualizado los expedientes de los alumnos.
- ✦ Recibir y organizar toda la documentación de los alumnos.
- ✦ Control de agenda de entrevistas con los padres de familia.
- ✦ Transcribir circulares, actas administrativas, oficios, etcétera.
- ✦ Elaborar constancias, certificados y todo tipo de información para los padres de familia.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	23	De: 28

- ✿ Preparar el tema de reflexión por semana.
- ✿ Fotocopiar información que le soliciten.
- ✿ Elaborar facturas.
- ✿ Hacer los recibos de nómina.
- ✿ Actualizar la lista de retardos del personal.
- ✿ Apoyar en el control de asistencia todo el personal.
- ✿ Cambiar las listas de retardos de padres de familia cada mes en puerta.
- ✿ Recibir el pago de las colegiaturas, emitiendo el recibo correspondiente.
- ✿ Enviar notificaciones de falta de pago a los padres de familia con adeudo.
- ✿ Elaborar material Montessori.
- ✿ Archivar.
- ✿ Entregar lista de asistencia y formatos de calificación a las guías.
- ✿ Llevar la relación oficial de calificaciones de los alumnos.
- ✿ Elaborar credenciales, lista de alumnos, tarjetas de pago, boletas de calificaciones.
- ✿ Imprimir las hojas de autoevaluación para solicitar exámenes de INEA.
- ✿ Solicitar en INEA, hojas de avance de cada alumno que presenta examen.
- ✿ Revisar las calificaciones de INEA y entregárselas al subdirector pedagógico.
- ✿ Actualizar cada mes, la libreta administrativa donde se registran todos los pagos de los padres de familia.
- ✿ Reportar a la subdirección administrativa, el ingreso por día.
- ✿ Solicitar cada año, información del campamento.
- ✿ Prepara toda la información relacionada con el campamento.
- ✿ Cobrar las mensualidades del campamento.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	24	De:

- ✚ Actualizar la carpeta de informes del colegio.
- ✚ Preparar para entregar al inicio del ciclo escolar una carpeta por alumno, con el calendario escolar, un anexo del calendario, cuotas vigentes, calendarios de almuerzos y durante todo el ciclo, actualizarla con diversa información.
- ✚ Avisar con anticipación a la subdirección administrativa de sus permisos y ausencias, para que se tomen las medidas conducentes.
- ✚ Cumplir con el horario de trabajo de lunes a viernes de 7:30 a 15:30 horas, así como las tareas que sean afines al puesto.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	25	De:

1.2.2 Mantenimiento

Objetivo:

Llevar a cabo los servicios de limpieza, mantenimiento y resguardo de la planta física escolar.

Funciones:

- ✿ Conservar aseados los ambientes preparados, el patio y las oficinas de la dirección del colegio.
- ✿ Limpiar el mobiliario de las oficinas, los ambientes preparados, así como las puertas y ventanas del colegio.
- ✿ Hacer el aseo de los sanitarios tanto de los ambientes preparados como de las oficinas.
- ✿ Llevar a cabo la vigilancia del colegio, a efecto de garantizar la seguridad del personal y de los alumnos, así como del mismo colegio.
- ✿ Desarrollar las actividades adicionales que le señale la dirección administrativa del colegio.
- ✿ Participar en los programas y eventos relacionados con la conservación y mejoramiento de la planta física escolar que promueva la dirección del colegio.
- ✿ Colaborar en la organización de las actividades socio-culturales que realice el colegio.
- ✿ Revisar los edificios y oficinas antes de retirarse verificando que todo se encuentre en orden, apagando luces, equipos, cerrando llaves de agua.
- ✿ Acompañar a los alumnos durante la recreación.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	26	De:

- ✦ Preparar y adecuar los ambientes preparados al regreso de cada periodo de vacaciones.
- ✦ Avisar con anticipación a la subdirección administrativa de sus permisos y ausencias, para que se tomen las medidas conducentes.
- ✦ Cumplir con el horario de trabajo de lunes a viernes de 7:30 a 15:30 horas, así como las tareas que sean afines al puesto.

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	27	De:

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Con la finalidad de manejar una terminología común, a continuación se presenta la definición de algunos términos utilizados en el Método Montessori:

- ☛ Ambiente Preparado: Salón de clases organizado en áreas de trabajo, equipadas con mesas adaptadas al tamaño de los niños y áreas abiertas para el trabajo en el suelo (Martínez, s.f.).
- ☛ Material Montessori: Son materiales elaborados científicamente y adecuados al tamaño del niño, su objetivo es el aprendizaje científico (Ramírez, 2009, 7).
- ☛ Casa de los Niños: Educación preescolar.
- ☛ Taller I: Corresponde a los grados 1°, 2° y 3° de primaria.
- ☛ Taller II: Corresponde a los grados 4°, 5° y 6° de primaria.
- ☛ Aldea Juvenil: Nivel secundaria.
- ☛ Guía: maestra Montessori que observa a cada niño, sus necesidades, capacidades e intereses y le ofrece oportunidades de trabajo inteligente, con un propósito concreto al servicio del cuidado de sí mismo y de la pequeña comunidad que es el aula (Fundación Argentina María Montessori, 2014).

	Colegio Montessori del Ajusco			
	Manual General de Organización	Página:	28	De:

WEBGRAFÍA

- **Fundación Argentina María Montessori.** Consultado el día 15 de septiembre de 2014 en: <http://www.fundacionmontessori.org/Metodo-Montessori.htm>
- **Martínez. E. (s.f.).** María Montessori. La pedagogía de la responsabilidad y la autoformación. Consultado el día 16 de septiembre de 2014 en: http://www.uhu.es/cine.educacion/figuraspedagogia/0_montessori.htm
- **Ramírez. P. (Enero 2009).** Una maestra especial: María Montessori. Revista digital Innovación y experiencias educativas. No.14. Pág. 7. Recuperado el 15 de septiembre de 2014 de: http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_14/PILAR_RAMIREZ_2.pdf

CONCLUSIONES

La presente investigación se realizó para demostrar que cualquier empresa, sea pequeña o grande, educativa o no, necesita de herramientas de la Administración para su correcta estructuración.

Tomando en cuenta, que de acuerdo al perfil de egreso de un Administrador Educativo, al finalizar la carrera, podrá identificar el contexto y proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión en el sistema educativo, en mi caso, en el primer año de laborar en el colegio, pude conocer la situación administrativa en la que se encontraba y con base en el aprendizaje obtenido durante los cuatro años de formación como Administrador Educativo pude implementar una herramienta que ayudara en mi labor dentro del colegio. Sin embargo, un Manual de Organización no sólo puede ser útil para una persona, por esta razón escogí este manual y no uno de procedimientos que pude haber realizado para el puesto que yo ocupaba, sino que al conocer la situación en la que estaba funcionando el colegio quise elaborar un manual que ayudara a los directores para darle una buena estructuración.

Lo que caracteriza e influye en el éxito de una institución, desde mi punto de vista es su forma de organización y considero que una de las estrategias es la documentación de sus actividades, es muy importante contar con un documento que esté a disposición del personal que le permita revisar y aclarar dudas sobre los métodos y procedimientos a seguir para la ejecución de sus actividades diarias.

Con esta propuesta se pretende una reorganización de todo el colegio, con el manual se especifican las funciones de acuerdo al puesto y se propone que las personas se designen de acuerdo a su perfil. En el colegio, los directores carecen de conocimientos administrativos por tal motivo se sugiere una subdirección administrativa que sirva de apoyo a la dirección.

Los directores también son guías y tienen un Ambiente a su cargo, por esta razón se sugiere que se contraten guías para todos los Ambientes y los directores ocupen un solo puesto.

Se especifican las funciones de las guías, ya que también hacían actividades de mantenimiento. Las personas de mantenimiento también apoyaban como asistente de las guías, sin embargo no contaban con el perfil para ser asistentes educativos, por esta razón se sugiere un nuevo puesto como asistente educativo que apoye a las guías y que las personas de mantenimiento, se queden sólo con las funciones de mantenimiento.

Para el puesto de secretaria se especifican de acuerdo al puesto sus funciones ya que también debía estar frente a grupo y hacer actividades de mantenimiento. Para los profesores de clases extracurriculares con el manual se especifican sus líneas de autoridad.

En resumen, lo que se propone es una nueva estructura que permita identificar los puestos, las líneas de autoridad y responsabilidad, que ayude a organizar mejor el trabajo y que cada persona ocupe el puesto que le corresponde y no exista ambigüedad en su trabajo, todo con la finalidad de propiciar la mejora continua de la enseñanza.

Fue un instrumento que me sirvió de apoyo para documentar mis actividades y de paso apoyar en la estructuración del colegio, además fue algo que durante mi trabajo desarrollé y al finalizar fue mi propuesta de mejora administrativa que pude aportar al colegio.

BIBLIOGRAFIA

- **Andrade. S. (2001).** Administración: pensamiento y realidad. México: UAM Xochimilco.
- **Bateman. T. & Snell. S. A. (2009).** Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: Mc Graw-Hill.
- **Benavides. J. (2004).** Administración. México: Mc Graw Hill.
- **Chiavenato. I. (2000).** Introducción a la teoría general de la administración. 5ª. Edición. México: Mc Graw-Hill.
- **Dirección General de Educación Primaria & Dirección General de Delegaciones & Dirección General de Organización y Métodos. (1980).** Manual de Organización de la escuela de Educación Primaria. México: Secretaría de Educación Pública.
- **Eyssautier. M. (2002).** Elementos básicos de administración. México: Editorial Trillas.
- **Franklin. E. (2009).** Organización de empresa. 3ª. Edición. México: Mc Graw-Hill.
- **Garza. G. (2000).** Administración contemporánea. 2ª edición. México: Mc Graw-Hill.
- **George. C. & Álvarez. L. (2005)** Historia del pensamiento administrativo. México: Pearson Educación.
- **Gonzalez. M. (2002).** Administración escolar. 3ª edición. México: Ediciones Castillo.
- **Jones. G. P. & George. J.M. (2010).** Administración contemporánea. México: Mc Graw-Hill.
- **Laris. F. (1977).** Administración integral. México: editorial CECSA.
- **Molina. C. (2012).** Administración 1. México: Editorial Nueva Imagen.
- **Münch. L. & García. J. (1990).** Fundamentos de administración. México: Editorial Trillas.

- **Münch. L. & García. J. (2006).** Fundamentos de administración. México: Editorial Trillas.
- **Münch. L. & Galicia. E. & Jiménez. S. & Patiño. F. & Pedronni. F. (2010).** Administración y planeación de instituciones educativas. México: Editorial Trillas.
- **Münch. L. (2010).** Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson educación.
- **Reyes. A. (1981).** Administración de empresas. México: Editorial Limusa.
- **Robbins. S. P & Coulter. M. (2000).** Administración. México: Prentice Hall.
- **Robbins. S.P. & De Cenzo. D.A. (2009).** Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Educación.
- **Rodríguez. J. (1999).** Introducción a la administración con enfoque de sistemas. México: ECAFSA
- **Rodríguez. J. (2002).** Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Thomson Learning.
- **Rojas. R. (2000).** Guía para realizar investigaciones sociales. México: Editorial Plaza y Valdés.
- **Torres. H. (2000).** Introducción a la administración. México: Trillas.

WEBGRAFÍA

- **AIU** (s.f.). Análisis de puestos. Atlantic International University. Open courses. Factor Humano 2. Recuperado el 14 de noviembre de 2014 de: <http://cursos.aiu.edu/factor%20humano%20il/pdf/tema%201.pdf>
- **Avendaño. J.M. & Cuevas. M.A. & Muñoz. J. & Torres. D.** (s.f.). Administración general. Colegio de Bachilleres. Recuperado el 3 noviembre de 2014 de: http://washingtonst.conevyt.org.mx/bachilleres/material_bachilleres/cb6/administracion_gral/administracion_gral_fac2.pdf
- **Contraloría General del Distrito Federal.** (2012). Guía Técnica para la Elaboración de Manuales del Gobierno del Distrito Federal. Recuperado el 16 de octubre de 2014 de: http://www.metrobus.df.gob.mx/transparencia/documentos/art14//guiaTecnicaManuales_01-02-13.pdf
- **Córdova. R.** (2012). Proceso administrativo. Red Tercer Milenio. Recuperado el 13 de octubre de 2014 de: http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/sistemas/Proceso_administrativo/Proceso_administrativo-Parte1.pdf
- **Departamento de organización y métodos.** (s.f.). Metodología de elaboración de manuales de organización. Universidad Autónoma de Nayarit. Recuperado el 19 de noviembre de 2014 de: <http://calidad.uan.edu.mx/diplomado/documentos/modulo2/metman.pdf>
- **DNIA.** (s.f.). Auditoría en entidades de salud. Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Recuperado el 12 de noviembre de 2014 en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/html/cap02/cont08.html>.
- **Ecofinanza.** (s.f.). Diccionario economía, administración y finanzas. Recuperado el 12 de noviembre de 2014 en: <http://www.ecofinanzas.com/diccionario/E/ESPECIALIZACION.htm>.

- **EDUCAMADRID.** (s.f.) Colegio Público de Educación Especial María Montessori. Consultado el día 15 de septiembre de 2014 en: <http://www.educa.madrid.org/web/cpee.montessori.parla/>
- **Fundación Argentina María Montessori.** Consultado el día 15 de septiembre de 2014 en: <http://www.fundacionmontessori.org/Metodo-Montessori.htm>
- **García, M.** (2012). Fundamentos de administración. Facultad de contaduría y administración. UNAM. Recuperado el 14 de octubre de 2014 de: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf
- **Google Maps.** (2014). Consultado el día 16 de septiembre de 2014 en: <https://www.google.com.mx/maps/place/Montessori+del+Ajusco/@19.283069,99.1755434,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x85ce008edb4e2a3:0x5abd449706bddde3>
- **Google.** (2014). Imágenes. Consultado el día 16 de septiembre de 2014 en: <http://mw2.google.com/mw-panoramio/photos/small/47346542.jpg>
- **Guía escolar.** (2014). Consultado el día 16 de septiembre de 2014 en: <http://www.guiaescolar.com.mx/escuela/montessori-del-ajusco-ac4d7fe9a105ca3.html>.
- **Infored.** (2006-2011). Colegio Montessori del Ajusco. Consultado el día 16 de septiembre de 2014 en: <http://tlalpan.infored.com.mx/272422/Colegio-Montessoridel-Ajusco.html>.
- **Martínez, E.** (s.f.). María Montessori. La pedagogía de la responsabilidad y la autoformación. Consultado el día 16 de septiembre de 2014 en: http://www.uhu.es/cine.educacion/figuraspedagogia/0_montessori.htm
- **Medellín, L.** (s.f.). Fundamentos de administración. Centro de educación continua IPN. Recuperado el 14 de octubre de 2014 de : http://www.cecuc.ipn.mx/v3/pdfs/Fundamentos_Administracion.pdf
- **Mideplan.** (2009). Guía para la elaboración de diagramas de flujo. Área de modernización del estado. Ministerio de planificación nacional y política económica. Recuperado el 14 de noviembre de 2014 de:

<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88eb e4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

- **Mideplan2.** (2009). **Guía de manuales administrativos.** Área de modernización del estado. Ministerio de planificación nacional y política económica. Recuperado el 16 de noviembre de 2014 de: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>
- **Montessori de San José Insurgentes.** (2014). El ambiente preparado. Consultado el 16 de septiembre de 2014 en: <http://www.montessori.org.mx/principal/el-ambiente-preparado.html>
- **Montessori del Ajusco.** (2010). Consultado en el 2010 en: www.montessoriajusco.com
- **Montessori del Ajusco.** (2014). Consultado el día 10 de septiembre de 2014 en: <http://tlalpan.infored.com.mx/272422/Colegio-Montessoridel-Ajusco.html>
- **Nieto, M.** (2013). Diagramas de flujo. Recuperado el 14 de noviembre de 2014 en: <http://diagramasdefluj.blogspot.mx/>
- **Pintos, G.** (s.f.). Los manuales administrativos. Facultad de ciencias económicas y administración. Universidad de la República. Recuperado el 14 de noviembre de 2014 de: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/Manuales%20Adm.pdf>
- **Ramírez, P.** (Enero 2009). Una maestra especial: María Montessori. Revista digital Innovación y experiencias educativas. No.14. Pág. 7. Recuperado el 15 de septiembre de 2014 de: http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_14/PILAR_RAMIREZ_2.pdf
- **Ramos, A.** (2007). Algunos protagonistas de la pedagogía; vida y obra de grandes maestros. [Libro en línea]. Recuperado el 15 de septiembre de 2014 de: [file:///E:/Mis%20documentos/Downloads/algunos-protagonistas%20\(1\).pdf](file:///E:/Mis%20documentos/Downloads/algunos-protagonistas%20(1).pdf)
- **Síndrome de Down.** (2010, Enero 21). Escuela Montessori o escuela ordinaria. Consultado el día 16 de septiembre de 2014 de: <http://www.downmx.com/escuela/escuela-montessori-o-escuela-ordinaria/>



MONTESSORI DEL AJUSCO
Centro de Educación y Cultura
Ciclo Escolar 2009-2010

CALENDARIO ESCOLAR CICLO 2009-2010

CUARTO DE INFANTES CASA DE LOS NIÑOS TALLER I TALLER II

AGOSTO

- Ju. 20 ➤ Juntas Iniciales de Ciclo Escolar por Ambiente con Padres, según horarios preestablecidos. (Asisten sólo adultos).
- Lu. 24 ➤ Inicio de actividades conforme al calendario establecido (A).

SEPTIEMBRE

- Vi. 04 ➤ Inicio de Rondas de Almuerzos por Ambiente.
- Vi. 11 ➤ Inicio de Sesiones Gastronómicas Bimestrales por Ambiente.
- Mi. 16 ➤ **Suspensión de Labores: Aniversario de la iniciación de la Independencia Nacional.**
- Vi. 25 ➤ **Actualización Pedagógica del Equipo: Suspensión de Labores en los Ambientes Preparados (E).**

OCTUBRE

- 01 al 10 ➤ **Días de pago de colegiatura (B). Gracias por su puntualidad. Pagos posteriores causan recargos.**

NOVIEMBRE

- 01 al 10 ➤ **Primer pago parcial para Campamento Anual: Niños de Taller I y Taller II (F).**
- Lu. 02 ➤ **Suspensión de Labores Docentes: Por fecha tradicional.**
- Sa. 07 ➤ **Reunión con los Padres. Presentación de Materiales Científicos Montessori: Orientación y Reflexiones Educativas. Asisten Papá y Mamá: Cuarto de Infantes, Casa de los Niños, Taller I y Taller II. De 9:00 a 12:00 Hrs. Asisten sólo adultos (H).**

- Lu. 09 ➤ Inicio del Primer Período de Entrevistas por Ambiente. Asisten Papá y Mamá. Favor de reservar su cita (G).
- Lu. 16 ➤ Suspensión de Labores: Por el día 20 de Noviembre, Aniversario de la Revolución Mexicana.

DICIEMBRE

- 01 al 10 ➤ Segundo pago parcial para Campamento Anual: Niños de Taller I y Taller II (F).
- Vi. 11 ➤ Convivencia de Invierno. Tómbola, Subasta, Presentaciones de los Niños. Actividades, Cena. Asisten los niños con sus padres, familiares y amigos. 18 a 22 Hrs.
- 14 al 18 ➤ Primer período de pago de:
 - Colegiatura del MES DE ENERO 2010 (B). Gracias por su puntualidad.
 - Tercer pago parcial para Campamento Anual: Niños de Taller I y Taller II (F).
- Ma. 15 ➤ Presentación Interna: MUS/EDF/ING
- Mi. 16 ➤ Exposición de los Niños: Arte y Cultura.
- Sa. 19 ➤ Inicio de Vacaciones de Invierno.

ENERO

- Ju. 07 ➤ Reinicio de Labores en los Ambientes Preparados.
- 07 al 11 ➤ Segundo período de pago de:
 - Colegiatura del MES DE ENERO 2009 (B). Gracias por su puntualidad. Pagos posteriores causan recargos.
 - Tercer pago parcial para Campamento Anual: Niños de Taller I y Taller II (F).
- Mi. 13 ➤ Período Regular de Reinscripciones al Ciclo Escolar 2010-2011. Vigencia: 13 de enero al 12 de marzo (J).
- Vi. 29 ➤ Actualización Pedagógica del Equipo: Suspensión de Labores en los Ambientes Preparados (E).

FEBRERO

- 01 al 10 ➤ Días de pago de colegiatura (B), y de Cuota de Material Colectivo (B), segunda ficha complementaria. Gracias por su puntualidad. Pagos posteriores causan recargos.
- 01 al 10 ➤ Cuarto pago parcial para Campamento Anual: Niños de Taller I y Taller II (F).
- Lu. 01 ➤ Suspensión de Labores: Por el día 5 de febrero, Aniversario de la Promulgación de la Constitución.
- Lu. 08 ➤ Inicio del Segundo Período de Entrevistas por Ambiente. Asisten Papá y Mamá. Favor de reservar su cita (G).
- Sa. 20 ➤ Reunión con los Padres. Presentación de Materiales Científicos Montessori: Orientación y Reflexiones Educativas. Asisten Papá y Mamá: Cuarto de Infantes, Casa de los Niños, Taller I y Taller II. De 9:00 a 12:00 Hrs. Asisten sólo adultos (H).
- Vi. 26 ➤ Actualización Pedagógica del Equipo: Suspensión de Labores en los Ambientes Preparados (E).

MARZO

- 01 al 10 ➤ Días de pago de colegiatura (B). Gracias por su puntualidad. Pagos posteriores causan recargos.
- 01 al 10 ➤ Quinto pago parcial para Campamento Anual: Niños de Taller I y Taller II (F).
- Vi. 12 ➤ Último día del Período Regular de Reinscripciones al Ciclo Escolar 2010-2011 (J).
- Lu. 15 ➤ Suspensión de Labores: Por el día 21 de marzo, Aniversario del Natalicio de Don Benito Juárez.
- Sa. 20 ➤ Convivencia Familiar de Primavera. Kermés. Programa Cultural. Concursos. Antojitos, etc. Asisten los niños con sus padres, familiares y amigos. Abierto a todo público. 9:00 a 14:00 Hrs.
- 22 al 26 ➤ Primer período de pago de:
 - Colegiatura del MES DE ABRIL (B). Gracias por su puntualidad.
 - Sexto pago parcial (correspondiente al mes de ABRIL) para Campamento Anual: Niños de Taller I y Taller II (F).
- Ma. 23 ➤ Presentación Interna: MUS/EDF/ING
- Mi. 24 ➤ Exposición de los Niños: Arte y Cultura.
- Vi. 26 ➤ Sexto pago parcial (correspondiente al mes de ABRIL) para Campamento Anual: Niños de Taller I y Taller II (F).
- Vi. 26 ➤ Último día de labores con los niños. Almuerzo de Primavera en los Ambientes Preparados. Salida General 13:00 Hrs. (I).
- Sa. 27 ➤ Inicio de Vacaciones de Primavera.

ABRIL

- Lu. 12 ➤ Reinicio de Labores en los Ambientes Preparados.
- 12 al 15 ➤ Segundo período de pago de:
 - Colegiatura del MES DE ABRIL (B). Gracias por su puntualidad. Pagos posteriores causan recargos.
 - Séptimo y último pago parcial para Campamento Anual: Niños de Taller I y Taller II (F).

MAYO

- 01 al 10 ➤ Días de pago de colegiatura (B). Gracias por su puntualidad. Pagos posteriores causan recargos.
- 03 al 05 ➤ Suspensión de Labores: Día Internacional del Trabajo y Conmemoración de la Batalla de Puebla.
- Lu. 10 ➤ Inicio del Tercer Período de Entrevistas por Ambiente. Asisten Papá y Mamá. Favor de reservar su cita (G).
- 25 al 28 ➤ CAMPAMENTO DE TALLER I Y TALLER II (F).
- Vi. 28 ➤ Actualización Pedagógica del Equipo: Suspensión de Labores en los Ambientes Preparados (E).

JUNIO

- 01 al 10 ➤ **Días de pago de colegiatura (B). Gracias por su puntualidad. Pagos posteriores causan recargos.**
- Ma. 29 ➤ **Presentación Interna: MUS/EDF/ING**
- Mi. 30 ➤ **Último de día de labores con los niños. Almuerzo de Verano en los Ambientes Preparados. Salida General 13:00 Hrs.**
- **Exposición de los Niños: Arte y Cultura.**
- Lu. 28 ➤ **Inicio del Cuarto Período de Entrevistas por Ambiente. Último encuentro Guías-Padres del Ciclo Escolar 2009-2010. Asisten Papá y Mamá. Favor de reservar su cita (G).**

JULIO

- Ju. 01 ➤ **Desayuno de Verano, asisten padres de familia y niños. Evento Especial. 8:30 a 12:30 Hrs.**
- Lu. 12 al ➤ **Labores Administrativas y Pedagógicas Internas.**
- Vi. 16

Atentamente

MARTHA AURORA GARCÍA J.
DIRECTORA PEDAGÓGICA

CARLOS ERDMANN C.
DIRECTOR GENERAL

MAGJ/CEC/rdc

MONTESSORI DEL AJUSCO
Centro de Educación y Cultura
Ciclo Escolar 2009-2010



ANEXO AL CALENDARIO ESCOLAR

Bases Operativas Ciclo 2009-2010

Estimados Padres de Familia:

El presente **ANEXO-BASES OPERATIVAS**, tiene por objeto dar a ustedes información de la organización escolar en los siguientes aspectos: **PEDAGÓGICO Y ADMINISTRATIVO**.

Es fundamental que tanto el padre como la madre lo lean cuidadosamente, ya que de su conocimiento dependerá una participación familiar congruente y oportuna en las actividades de la Escuela. Sugerimos a ustedes vaciar en su agenda personal las fechas preestablecidas de los diversos eventos de la Escuela.

- (A)** Son del conocimiento de todos los padres y madres de la Escuela los **HORARIOS DE ENTRADA Y SALIDA:**

AMBIENTE	ENTRADA	SALIDA
<i>Taller I y II</i>	<i>7:50</i>	<i>13:45</i>
<i>Casa de los Niños</i>	<i>8:30</i>	<i>13:00</i>

ENTRADA

Estos horarios responden a las necesidades de los niños y a la organización escolar, por lo cual deben ser observados con toda atención. **Los tiempos de tolerancia para Taller I y II será de 10 minutos, para Casa de los Niños será de 15 minutos.** Vencida la tolerancia de entrada, queda cerrado el acceso a los Ambientes.

SALIDA. Tolerancia :15 minutos

Después de las horas límite, el retardo será registrado por el Guía de el (la) niño (a) en el cuaderno para el efecto, ubicado cerca de la entrada de la Escuela. Al llegar la persona responsable por el (la) niño (a), firmará de enterado. Agradecemos de antemano a todos los padres su puntualidad en los horarios, para evitar situaciones de tensión innecesarias.

MANEJO DE LA PUERTA A LA SALIDA

CASA DE LOS NIÑOS

13:00 a 13:15	Puerta abierta
13:15	Las Guías registran en el cuaderno de retardos los nombres de los niños y niñas que aún permanecen en el Escuela.
13:15 a 13:45	Puerta cerrada. Los Padres que llegan en este lapso reciben a sus hijos (as) en la puerta. Firman de enterados en el cuaderno.

TALLER I Y II

13:45 a 14:00	Puerta abierta
14:00	Las Guías registran en el cuaderno de retardos los nombres de los niños y niñas que aún permanecen en el Escuela.
14:00 en adelante	Puerta cerrada. Los Padres que llegan en este lapso reciben a sus hijos (as) en la puerta. Firman de enterados en el cuaderno.

- Todo asunto de Oficina podrá ser tratado en la mañana cuando el (la) niño (a) haya entrado a su Ambiente o a la salida antes de recogerlo (a).
- Los adultos de nuestra comunidad escolar no escatimarán esfuerzos en desarrollar su sensibilidad educativa en todo momento frente a los niños o en la ausencia de éstos. Si bien esto tiene un valor en cualquier situación, es interesante descubrir su importancia al actuar en los momentos aparentemente más simples y cotidianos. Tomando el caso de la llegada a la Escuela y la salida de ella, solicitamos a los padres orden y apoyo a la fluidez del tránsito local, estacionándose adecuadamente, sin obstruir entradas de coches ni usando doble fila. Sin excepción, el (la) niño(a) saldrá del carro o subirá a él por el lado de la banqueta y será acompañado en el trayecto

coche-puerta de la Escuela y viceversa, de la mano o no según la edad del niño.

- Los Padres que permitan o favorezcan que su(s) hijo(s) bajen del auto a mitad de la calle (arroyo), serán llamados a Diálogo por los Directores.
- Cada día los niños acudirán a la Escuela cumpliendo con los requerimientos de equipamiento básico señalados por las Guías según el Ambiente Preparado de que se trate, a saber:

INFANTES: Bolsa de tela con las mudas de ropa indicadas, canasta con almuerzo según especificaciones, etc.

CASA DE LOS NIÑOS: Pañuelo de tela, canasta con almuerzo, etc.

TALLER I Y II: Lonchera con almuerzo, pants y tenis para las sesiones de Educación Física, trabajos y materiales solicitados, etc.

- Por último, recordamos a los padres que los niños podrán salir de la Escuela exclusivamente con ellos o con las personas por ellos autorizadas en la **Ficha de Identificación** (que deberá estar actualizada permanentemente, incluyendo fotografías), quienes además mostrarán una credencial personal y recado de los padres, firmando por ellos y con fecha del día.
- Ningún niño saldrá de la Escuela con persona no autorizada por los padres en la **Ficha de Identificación**.
- En los casos en que los niños puedan ir a casa de compañeros de la Escuela, los padres enviarán sin excepción, con anticipación y por escrito, el permiso a su hijo (a) dirigido a el (la) Guía.
- Los Padres que acepten niños Invitados por sus hijos a su casa, deberán acudir puntualmente a la hora de salida establecida según el Ambiente.

- (B) Los días de pago de colegiatura se encuentran indicados para cada mes en el **Calendario de Pagos** localizado al reverso de la Tarjeta de Pagos de su hijo (a). Las familias que tomaron la opción de 12 meses, deberán cubrir en septiembre el mes de julio, y en diciembre, el mes de agosto. La escuela requiere de las colegiaturas cubiertas puntualmente en los plazos preestablecidos. Después de las fechas señaladas, es decir, a partir del 11° día (recordar que son los primeros 10 días naturales NO hábiles), los padres pagarán un 10% de recargos y apresurarán su pago de colegiatura, comprendiendo la urgencia administrativa. Recordamos a los padres que por sus características, la Escuela no puede asumir riesgos administrativos provocados por adeudos. En caso de incurrir en dos adeudos consecutivos, a partir del día 11 del segundo mes, el servicio educativo en el Ambiente Preparado correspondiente quedará suspendido en tanto el adeudo subsista.

Los Padres cubrirán la colegiatura en Banorte, a la cuenta de cheques No. 0100520065-1 a nombre de Montessori del Ajusco y entregarán la Ficha de Depósito en la Oficina de la Escuela dentro de los días de pago, de otro modo

causarán recargos. En la Escuela sólo se recibirán colegiaturas con cheques a nombre de Montessori del Ajusco. **Para seguridad de la Comunidad Escolar, la Escuela no recibirá pagos en efectivo.**

- (C) Cada Ciclo Escolar, los niños cuentan con la protección de un ***Seguro Colectivo de Accidentes Personales Escolares***, cuya vigencia es de 12 meses: de septiembre de 2009 a septiembre de 2010.

DESCRIPCIÓN BÁSICA DE LA COBERTURA ACTUAL (1 a 16 años):

- 1) Reembolso de gastos médicos hasta \$37,500.00
Plazo de reembolso: Dentro de los 10 días siguientes a la entrega de recibos por gastos realizados por los Padres a Metlife México, S.A., mediante la intermediación Escuela-Agente de Seguros. El deducible será de \$300.00
- 2) Ampara riesgos posibles dentro del período de la actividad escolar. Es decir, el viaje ininterrumpido casa-escuela, estancia en ésta y regreso ininterrumpido escuela-casa, empleándose cualquier medio de transporte, excepto motocicleta y similares.
- 3) Requisito: 100% de alumnos asegurados.
- 4) Cancelación de cobertura: dejar de pertenecer a la Escuela.
- 5) Cada niño cuenta con una clave de asegurado disponible en la Oficina de la Escuela. Todo suceso que requiera del seguro, deberá tratarse con el Director Administrativo.
- 6) Este seguro se renueva cada Ciclo Escolar y su pago se realiza con la primera colegiatura al inicio del curso. Información adicional puede solicitarse en la Escuela.

- La Comunidad Escolar (familias y equipo) cuenta con descuentos a su favor en los diversos servicios que ofrece el Laboratorio Xotepingo, presentando la credencial escolar vigente.
- La empresa de Seguros Metlife México, S.A., ofrece a través de una promotoría, *un Seguro de Gastos Médicos Individual y/o Familiar, con el 50% más bajo del valor que tendría al adquirirlo directamente.* Este porcentaje se otorga si el Colegio forma un grupo de 15 personas como mínimo. Las familias interesadas pueden pasar a la Oficina por los datos del agente que dará mayores informes e integrará el grupo.

- (D) Durante el Ciclo Escolar, en el mes de septiembre de 2009 y en febrero de 2010, las familias deberán cubrir fichas complementarias de \$350.00 cada una, cuya asignación será para mantenimiento, adquisición de material y equipamiento de la Escuela. Durante los primeros días del mes de inicio de clase, las familias cubrirán la cuota de material colectivo que es de \$600.00.

- (E) Por vigésimo primero año consecutivo, el Equipo de Trabajo de la Escuela, desarrollará sus actividades de Actualización Pedagógica, que constituye un trabajo de carácter Interno que implica: supervisión de los Ambientes, tratamientos de temas pedagógicos, intercambio de experiencias y autoevaluación permanente. Esta labor es fundamental para la prestación de nuestro servicio educativo, caracterizado por su calidad y profundidad *filosófico-pedagógico*.
- (F) Los niños de Taller I y II, realizan en este mes una salida a algún lugar previamente seleccionado, en donde tienen una variedad de experiencias de desarrollo personal. La información necesaria será dada a conocer en su oportunidad. El pago del Campamento deberá hacerse en 3 parcialidades de octubre a diciembre.
- (G) Círculo Pedagógico. El propósito de estas reuniones es profundizar sobre inquietudes relacionadas con el acercamiento educativo cotidiano de los padres con sus hijos, desarrollando la sensibilidad para una respuesta y actitud educativa.
- (H) Los niños durante el horario escolar realizan diversas actividades previamente planeadas por las Guías. Los padres aportan el almuerzo.
- (I) El período de Reinscripciones para el Ciclo Escolar siguiente, permite a los Padres reservar el lugar de su hijo (a) en el Ambiente Preparado que le corresponde. Para la Escuela es importante, también, conocer por adelantado la composición de los grupos y su tamaño, ya que ello le permite dar respuesta a las solicitudes de niños de nuevo ingreso.
- (J) Los Diálogos con los Padres son encuentros de intercambio sobre puntos de interés educativo en los que participan, según el caso, Guías, Padres y Directores. En ellos, se comentan aspectos particulares sobre cada niño (a). Tienen lugar a lo largo del año y se realizan previa cita. Al final del Ciclo Escolar las Guías elaboran un calendario para el encuentro con cada una de las familias. Los padres eligen el día y la hora que les resulte más convenientes. Asisten papá y mamá.

ATENTAMENTE

MARTHA AURORA GARCIA J.

Directora Pedagógica

CARLOS ERDMANN CARRILLO

Director Administrativo

MAGJ/CEC/rdc