



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

T E S I N A

Recuperación de la Experiencia Profesional

“Manual de Organización para el Instituto Intercultural  
Calmécac”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A

GUADALUPE CASTILLO LÓPEZ

ASESOR

Dr. Tomás Román Brito

Ciudad de México, Febrero, 2016

## DEDICATORIA

**“Nuestro miedo más profundo no es que seamos inadecuados, nuestro miedo más profundo es que seamos más poderosos de lo que creemos, siempre nos preguntamos ¿Quién soy yo para creerme un ser brillante, gallardo, talentoso, y fabuloso? Cuando es ¿Por qué no lo sería?; nacimos para que se manifieste la gloria de DIOS que esta al interior de nosotros y cuando dejamos que nuestra luz brille, inconscientemente permitimos que la luz de los demás brille también.”**

Esta tesina está dedicada a mi esfuerzo y al objetivo de por fin concluir y hacer posible un sueño que tardo años en lograrse, pero que sin duda la preparación es un gran regalo que los padres hacen posible un tiempo, y después nos corresponde seguirnos regalando esa oportunidad de conocer más, nunca es tarde para seguir adelante y cumplir una meta.

A mi familia, por el apoyo en todos estos años de escuela, por alentarme a seguir a pesar de las dificultades y hacerme ver que somos merecedores del éxito académico y personal en todas las áreas de la vida.

A mis amigos, que han sido parte fundamental y un impulso a terminar por fin este ciclo en mi vida académica.

A mis profesores, por todas sus enseñanzas académicas y personales, por el tiempo que aportaron a mi formación académica y por todas las muestras de cariño en este proceso de titulación.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pagina.</b>
Introducción.....	5
<b>CAPÍTULO I</b> Antecedentes del Instituto Intercultural Calmécac.....	8
I.1 Ubicación.....	8
I.2 Antecedentes.....	9
I.3 Descripción Física.....	14
I.4 Objetivo del Instituto Intercultural Calmécac.....	15
I.5 Misión.....	15
I.6 Visión.....	16
I.7 Método de enseñanza.....	16
I.8 Políticas del Instituto.....	18
I.9 Organigrama.....	23
I.10 Experiencia laboral.....	25
<b>CAPÍTULO II</b> Generalidades de la Administración y Manuales Administrativos.....	30
II.1 Antecedentes de la Administración.....	30
II.2 Definición de la Administración.....	32
II.3 Elementos del concepto.....	34
II.4 Características e importancia de la administración.....	34
II.5 Proceso administrativo.....	35
II.6 Organización.....	37
II.7 Importancia de la organización.....	38
II.8 Principios.....	38
II.9 Modelos de estructura organizacional.....	39
II.10 Manuales administrativos.....	41
II.11 Ventajas y desventajas de los manuales.....	43
II.12 Clasificación de los manuales.....	44

## **CAPÍTULO III** Manual General de Organización como

Propuesta de mejora para el Instituto Intercultural Calmécac .....	48
III.1 ¿Qué es un manual de organización? .....	48
III.2 Objetivos del manual de organización.....	50
III.3 Elementos del manual de organización.....	51
III.4 Planeación y elaboración de un manual de organización.....	53
III.5 Proceso de la elaboración de un manual .....	56
III.6 Manual General de Organización.....	61
Hoja de aprobación .....	62
Contenido.....	63
Introducción .....	64
Antecedentes históricos .....	65
Objetivo institucional .....	66
Misión.....	67
Visión.....	68
Estructura Orgánica.....	69
Organigrama.....	70
Descripción de funciones.....	71
Conclusiones.....	78
Referencias.....	80
Anexos .....	82

## INTRODUCCIÓN.

En algún momento de la vida, los seres humanos formamos parte de una o varias organizaciones, las cuales están creadas para cierto propósito y cuentan con objetivos que permiten avanzar en el desarrollo de la misma; en la medida que las organizaciones tienen éxito con el cumplimiento de los objetivos que estipulan, necesitan de diversos recursos que apoyen su funcionamiento.

Los recursos pueden ser: humanos, financieros, tecnológicos y materiales, que forman parte de una organización y que coadyuvan al logro de objetivos dentro de cada área que integra la organización.

Sin embargo, existen recursos que son indispensables dentro de las organizaciones y que proporcionan una adecuada sistematización en el área administrativa y que los administradores educativos adoptan como una herramienta de comunicación, dichas herramientas, son los manuales administrativos.

Los manuales administrativos proporcionan información detallada de la organización y de cada área que la integra; al pasar los años, los manuales han tenido cambios y se han adaptado para ser más técnicos, claros, prácticos y concisos.

La importancia que tiene un manual administrativo, es que sea claro y práctico, ya que representa un medio de comunicación escrito, que permite notificar decisiones en los diferentes niveles jerárquicos de una organización.

Sin embargo, los manuales administrativos, también son herramientas de control interno en las organizaciones, que facilitan la capacitación del personal de nuevo ingreso, o en su defecto al personal que por primera vez ocupe un puesto diferente en cualquier área de la organización.

La importancia que tiene un manual, en una organización, es que ayuda a encaminarla al cumplimiento de los objetivos estipulados y la ayuda de una manera organizada.

Una de las ventajas al contar con un manual en las organizaciones es que presenta una visión amplia de la estructura orgánica de la misma y proporciona información detallada y de interés para las personas ajenas a las organizaciones, por tal motivo es importante contar con un manual bien elaborado; que sea claro y preciso como ya se había mencionado.

El presente trabajo se presenta como tesina, donde se describe la experiencia profesional adquirida dentro de mi área de trabajo, como auxiliar administrativo en el Instituto Intercultural Calmécac, con la finalidad de presentar una herramienta de apoyo y de mejora para la organización de la Institución.

En el primer capítulo se describe la experiencia laboral así como los antecedentes históricos, la ubicación geográfica, la estructura orgánica, las políticas, objetivos, misión, visión, valores y la problemática que presenta el Instituto Intercultural Calmécac.

En el segundo capítulo se describen y narran las generalidades de la administración, concepto de la administración, importancia, elementos del concepto, el proceso administrativo, planeación y organización, así como las características de los manuales administrativos, importancia, elementos que integran un manual, ventajas y desventajas.

En el tercer capítulo se describen los manuales de organización, sus elementos, la importancia, planeación y elaboración de los manuales, objetivo, preparación de los manuales, contenido y elaboración del manual. Así mismo se presenta el Manual General de Organización del Instituto Intercultural Calmécac, como propuesta de mejora.

El presente trabajo tiene como finalidad, diseñar y elaborar un manual de Organización para el Instituto Intercultural Calmécac, a través de la obtención de información general y específica del Instituto, así como identificar la teoría que sustenta el diseño de un manual de organización.

## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL INSTITUTO INTERCULTURAL CALMÉCAC Y EXPERIENCIA LABORAL.**

### **I.1 Ubicación del Instituto Intercultural Calmécac**

El Instituto Intercultural Calmécac está situado en estado de Oaxaca en el municipio de San Juan del Río, que pertenece a la región de los valles centrales en el distrito de Tlacolula; “colinda al norte con los municipios de San Pedro y San Pablo Ayutla, Distrito Mixe, Santo Domingo Albarradas y Santo Domingo Tepuxtepec, al sur con San Lorenzo Albarradas y San Pedro Quiatoni, al oeste nuevamente se encuentra San Lorenzo Albarradas y finalmente en la zona este colinda con el municipio de San Pedro Quiatoni” (M. C. MARTÍNE,2015, párr. 10).

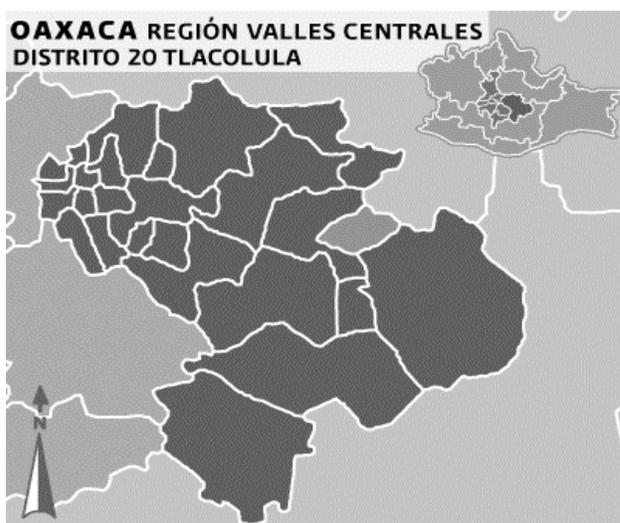


Figura1. Imagen de apoyo para la ubicación de San Juan del Río. (Ayuntamiento de San Juan del Río, 2015)

## **I.2 Antecedentes del Instituto Intercultural Calmécac**

El Instituto surge a partir de la inquietud del ciudadano Nathanael Lorenzo Hernández, originario de Nejapa de Madero, quien buscó en cada comunidad de la sierra diferentes medios y personas que apoyaran un proyecto de enseñanza musical y apostara por un nuevo estilo de vida, por medio del cual, la música fuera el punto central para ayudar a jóvenes de diferentes comunidades del estado de Oaxaca, que día a día son presa del narcotráfico, secuestro o simplemente mano de obra barata de los pueblos a sus alrededores.

Nathanael Lorenzo Hernández, músico de profesión, apuesta por una revolución cultural que ayude a los niños y jóvenes a salir de la ya tan golpeada situación precaria de las regiones, con el único fin de no quedar en el rezago heredado por un ambiente de usos y costumbres (en el que las mujeres tienen poca y en algunas comunidades nula participación social). Egresado del Centro de Capacitación Musical Mixe (CECAM) inicia el proyecto en el 2004 alternando su tiempo libre con su trabajo en la Sinfónica del estado de Oaxaca, como flautista.

En su tiempo libre y fines de semana viajaba a las comunidades cercanas a su región en busca de apoyo a su proyecto. Durante los siguientes 2 años Nathanael viaja a diferentes comunidades del estado de Oaxaca para poner a prueba su proyecto, sin éxito alguno.

Finalmente en el 2007 decide formar una empresa de productos helados (La Villa en Nejapa de Madero) empresa que ayuda a sustentar gastos personales para poder ir a otras comunidades permitiendo abrir dos sucursales más en comunidades diferentes pero cerca de la región (Soledad Salinas y El Camarón Yautepec), con la finalidad de llevar el arte y la música a los niños, jóvenes y señoritas, pudiendo así despertar su interés por la formación musical.

Al inicio no sólo se dio el servicio de los productos helados sino que además se organizaban exposiciones de arte, fotografía y musicales; posteriormente se dieron clases de guitarra y canto, con la finalidad de poder construir un Instituto que diera servicios de formación musical a estos jóvenes y niños que quisieran incursionar.

Sin embargo, las autoridades del pueblo en Soledad Salinas, agencia de San Pedro Quiatoni, no permitieron que el proyecto continuara, ya que la región cuenta con una banda tradicional; y aunque Nathanael veía que su proyecto comenzaba a tener éxito, decide dejar todo y comenzar una vez más en otro lugar.

En el 2010 Nathanael llega a San Pedro Quiatoni, comunidad enclavada en la Sierra Sur del Estado de Oaxaca, la cual se encuentra en la lista de los municipios de muy alta marginación, donde “la participación de la mujer en la vida pública es nula, el nivel máximo de escolaridad es el bachillerato al cual casi nadie va, los jóvenes y los niños son mano de obra fértil para el narcotráfico o mozos para las comunidades vecinas” (N.L. Hernández, comunicación personal, marzo,2015).

Es en San Pedro Quiatoni donde arranca en primera instancia el proyecto como Instituto Cultural Quiatoni, un proyecto que buscaba la sustentabilidad económica de los niños y los jóvenes para poder encausarlos a la universidad por medio de una economía a partir de la música, un proyecto que envolvió y envuelve participativamente a hombres y a mujeres por igual.

En una primera instancia el señor Vidal López Ángeles apoya el proyecto prestando su casa para que el Instituto abriera sus puertas a los jóvenes y niños que estuvieran interesados; “el Instituto surge como Instituto de carácter privado donde cada niño paga colegiaturas mensuales para comprometerse al cien por ciento con las actividades del instituto; dicha paga es de forma simbólica” (N. L. Hernández, comunicación personal, marzo, 2015).

Así en el 2011 se convoca a jóvenes y niños que quisieran ser parte del proyecto y dar inicio a las clases; en febrero de ese mismo año inicia el proyecto y trabajando poco a poco se logra formar la banda filarmónica del Instituto Cultural Quiatoni. Nathanael siendo Director y profesor del Instituto buscó espacios donde los alumnos pudieran presentarse y darse a conocer no sólo como una banda más o igual que muchas otras, buscó formas de trabajo con los alumnos y estipuló reglas que distinguieran la banda del instituto de las demás, a sus alrededores. Buscó cambios en las actitudes y deseos que los chicos querían, trabajó poco a poco con ellos para que todos continuaran sus estudios correspondientes a sus edades y combinaran los estudios musicales; durante las primeras semanas de su llegada implementa reglas que cada integrante del instituto debía cumplir con respeto y compromiso.

Obtuvo así sus primeros encuentros culturales en regiones cercanas a la comunidad y fuera de ella, lo que pareciera una puerta abierta para llevar a cabo un proyecto en la que los jóvenes y música fueran los principales actores, se fue empañando por un modelo y estilo de vida uso costumbrista y en el que la comunidad poco a poco fue anulando una vez más el proyecto que solo duraría 3 años en esta comunidad, poniendo así fin al proyecto en San Pedro Quiatoni.

A pesar de este nuevo obstáculo para lograr una nueva forma de vida para los chicos de la región; el director del Instituto meses atrás trabajó en Quiatoni y en San Juan de Río con visión de abrir más sedes de la institución y fue como surge una nueva visión de la Institución, seguir creciendo, y seguir trabajando de una manera diferente, coadyuvando el crecimiento de la banda filarmónica y del Instituto.

A finales del 2013 la situación cambió drásticamente poniendo fin una vez más al proyecto, y comenzando en otro lugar, pero esta vez con la invitación y el apoyo de la comunidad y el presidente municipal, integrándose así un nuevo plan de trabajo y surge como tal el Instituto Intercultural Calmécac.

Nueve años con la carpeta bajo el brazo en búsqueda de una comunidad que adoptara el proyecto, “pasando por la comunidad de san Carlos Yautepec, el Camarón Yautepec, Nejapa de Madero, San José de las Flores, Soledad Salinas, San Pedro Quiatoni y finalmente San Juan del Río” (N. L. Hernández, comunicación personal, marzo, 2015).

Para principios del mes de febrero del 2014, el director Nathanael cambia la sede del Instituto a la comunidad de San Juan del Rio, y el nombre del proyecto como Instituto Intercultural Calmécac; así mismo integrando a personas que quisieran aportar nuevas formas de organización y nuevas ideas al proyecto.

Las instalaciones del instituto están situada en Domicilio conocido en la comunidad de San Juan del Rio Oaxaca, la infraestructura es prestada por el Sr. Dionelo Martínez y la Sra. Ana Bertha, padres de 3 chicos que pertenecen a la banda particular del pueblo y que posteriormente invitan a Nathanael para que dirija y enseñe a los integrantes de esta banda. El director se integra junto con su proyecto a principios del mes de febrero y su nuevo equipo de trabajo en dichas instalaciones.

Después de lo anteriormente expuesto, el Instituto Intercultural Calmécac da inicio a sus actividades en el mismo mes y partiendo con lineamientos que en algún momento integrantes de la banda ya existente no aceptan de forma inmediata

*ya que la región se rige por un ambiente uso costumbrista, y en su mayoría las bandas no aceptan mujeres, apoyan el consumo de sustancias alcohólicas, cumplen con un servicio comunitario sin algún tipo de paga y el cual pueden dejar después de diez años o pagar para que alguien más lo haga* (N. L. Hernández, comunicación personal, marzo, 2015).

Dadas estas situaciones y en algún momento, se vuelven problemas para la institución, por lo que se comienza la elaboración de lo que sería y hasta la fecha es la organización del Instituto, plasmando así un reglamento que hiciera conciencia

tanto a padres de familia como a alumnos, que el trabajo tiene que ser con disciplina de todas las personas que quisieran formar parte del proyecto.

Surge así el Instituto Intercultural Calmécac como una institución de carácter privado sin fines de lucro, independiente y de intercambio cultura, en busca de mejorar el sistema de vida para preservar la riqueza del pasado y dedicada a la formación de niños y jóvenes a través de la música, la cultura y los valores; rescatando los orígenes y haciendo un puente entre lo moderno y lo que da identidad (N. L. Hernández, comunicación personal, marzo, 2015).

### I.3 Descripción Física del Instituto Intercultural Calmécac.



San Juan del Río Oaxaca



Clase de los niños y jóvenes del instituto



Patio del Instituto



Instituto Intercultural Calmécac.

#### **I.4 Objetivo del Instituto Intercultural Calmécac**

“Institución de carácter privado, sin fines de lucro, independiente y de intercambio cultural. Somos una sociedad en busca de mejorar nuestros sistemas de vida para preservar la riqueza de nuestro pasado. Estamos dedicados a la formación de niños y jóvenes a través de la música, la cultura y los valores, rescatando nuestros orígenes, haciendo un puente entre lo moderno y lo que nos da identidad”.

Como institución estamos obligados a ser profundamente revolucionarios, para poder alcanzar cada uno de los objetivos y estar a la vanguardia que los niveles de la cultura, arte y música exige.

- No quedar en el rezago heredado por un ambiente uso costumbrista.
- Transformación como ser humano de cada alumno.
- Enriquecimiento de las diferentes culturas integrando el proyecto a los pueblos.
- Ámbito 100% cultural.
- Formar una generación de jóvenes artista e intelectuales comprometidos con su comunidad, pero sobretodo seres humanos integrales que sean inteligentes y libres” (Instituto Intercultural Calmécac , 2015, p.1).

#### **I.5 Misión**

“Como instituto formativo se comprometen a entregar a la sociedad niños y jóvenes más reflexivos, conscientes y competitivos a través de las disciplinas que ayudan al desarrollo humano y la convivencia social respetando la autenticidad de cada individuo.

Enfocados en formar niños, niñas, jóvenes y señoritas con una visión integral de la vida y la capacidad de crear en el área o profesión al que elijan ejercer siendo artistas, intelectuales o profesionistas. Brindar un espacio donde se pueda crecer sin miedos, sin prejuicios de ninguna clase, e integrar la mente y el corazón” (Instituto Intercultural Calmécac , 2015, p. 2).

## **I.6 Visión**

“Ser una institución que ayuda a los niños y jóvenes a descubrir su vocación y sus responsabilidades sin atiborrar sus mentes con datos y conocimientos técnicos. Ser una institución reconocida por su método de trabajo único en el estado de Oaxaca, considerado por su eficacia y excelencia, reconociendo las aportaciones musicales, artísticas y humanas de compositores oaxaqueños y mexicanos para proyectar a nivel nacional e internacional, generando un intercambio que desarrolle el conocimiento entre pueblos y naciones”. (Instituto Intercultural Calmécac , 2015, p.2)

## **Población escolar del Instituto.**

Actualmente el instituto cuenta con una matrícula de 35 niños y jóvenes. Al ser un proyecto intercultural, el respeto a las diferencias culturales de cada pueblo es fundamental. En el proyecto, la filosofía está basada en la no discriminación de una cultura y otra.

## **I.7 Método de Enseñanza**

El método que maneja el Instituto, tiene como base fundamental un triángulo de aprendizaje, consta de la participación de la Institución-alumnos- padres de familia. El instituto trabaja de manera integral cada una de las áreas que la conforman tales como son: la música, el arte, la psicología, el cine, la pluriculturalidad que tienen los pueblos de Oaxaca. Todo esto ayuda a que los niños y jóvenes descubran su verdadera vocación, al mismo tiempo se crea la cultura de no sentir culpa por equivocarse y asumir la responsabilidad de las decisiones que cada uno elige tomar.

A través de los procesos de integración cada niño y joven deberá entender el proceso de su existencia para conocerse a sí mismo. Un niño o joven que va logrando ser autónomo e independiente va desarrollando una excelente autoestima.

## **Formas de trabajo**

1. Se dividen grupos de trabajo por edades.
2. Clases especiales para niños de 4 a 7 años
3. Diagnósticos pedagógicos del avance de cada niño y de cada joven.
4. Se realizan reuniones continuas con los padres y en grupo para mantener en observación los resultados de la formación musical y pedagógica.
5. Se trabaja con chicos que otras instituciones no reciben como los casos de niños que “diagnostican”(mente dispersa, déficit de atención, dislexia, etc.)
6. Durante la formación, dentro del Instituto Intercultural Calmécac se les brinda herramientas con la experiencia de presentarse en lugares culturales, salas de concierto, bibliotecas, museos, sin olvidarnos de la convivencia con otras comunidades.
7. Se exige investigación de campo para entrevistar a diferentes personalidades como maestros que dirigen bandas filarmónicas en otras comunidades, cantantes y diferentes personalidades.
8. Se toma en cuenta el avance pedagógico, las habilidades y destrezas de los chicos para la elección del instrumento que se va a desempeñar (la elección no es impuesta por el maestro ni por los padres de familia)
9. Retomamos la música tradicional, con toques prehispánicos de caracol, flautas prehispánicas y tambores y se irán incluyendo más instrumentos.  
(Instituto Intercultural Calmécac , 2015, p. 6)

Los servicios con los que cuenta el instituto para cada niño y jóvenes son:

### **1.- Formación musical**

- A) Lectura de partituras.
- B) Conocimiento de instrumentos.
- C) Manipular instrumentos. (Ejecución musical)

### **2.-Participación en presentaciones.**

Festividades patronales y conciertos. Cabe aclarar que somos la única Institución a nivel nacional que ofrece este servicio.

### **3.- Supervisión personalizada**

Tiempo para trabajar con cada uno de los alumnos.

### **4.- Ámbito 100% cultural.**

- A) Proyección de cine cultural.
- B) Talleres y conferencias culturales.
- C) Conciertos didácticos especiales para niños y jóvenes.

### **5.- Biblioteca**

### **6.- Viajes culturales en la región, dentro de la república y extranjero.**

### **7.- Cine club “Roberto Benigni”**

- A) Cine infantil
- B) Cine documental
- C) Cine juvenil.

### **8.- Atención psicológica. (Por periodos y en seguimiento)**

- A) Talleres y pláticas para padres de familia.
- B) Trabajo grupal con niños y jóvenes.
- C) Terapias individuales (niños, jóvenes y padres de familia). (Instituto Intercultural Calmécac , 2015, p. 10)

## **I.8 Políticas del Instituto**

1. Ser selectivo con la música comercial y evitar música de cualquier género que incite la violencia por ejemplo (narco corridos).
2. Evitar programas televisivos que fomenten la violencia, las adicciones, denigración de las personas y la falta de valores; por ejemplo telenovelas y Reality shows.
3. Ser selectivo con las películas evitando las que tengan contenido violento y de narcotráfico.

4. Evitar los videojuegos, ya que en algunos casos esto crea bloqueo mental, por lo tanto obstruye el intelecto, además de ser adictivo y aumenta el ocio.
5. No apoyamos los noviazgos o matrimonios prematuros.
6. En cuanto a la alimentación, evitar la comida procesada y chatarra, es decir:
  - a) Harinas procesadas.
  - b) Pan empaquetado.
  - c) Refrescos de sabores o de Coca-Cola.
  - d) Jugos envasados.
  - e) Dulces con sabores y colores artificiales.
  - f) Carnes empaquetadas, embutidos y sopa instantánea.
7. No está permitido el consumo de bebidas embriagantes y sustancias tóxicas.
8. Es inexcusable la convivencia con alumnos y personas de otras comunidades.
9. Para aclaraciones o información no se atenderá a ningún padre de familia que este bajo la influencia de alguna bebida embriagante, por lo tanto solo cuando esté sobrio.
10. Alumnos que decidan darse de baja o sean expulsados no hay retorno a la institución. (Instituto Intercultural Calmécac , 2015)

## **Requerimientos para ser Alumno de la Institución**

### **Primer proceso**

- Carta escrita, (en el caso de los niños de 5 a 8 años por medio de dibujos) elaborada por los alumnos explicando las razones del porque quieren ingresar al Instituto Intercultural Calmécac.
- Estar inscritos y asistir en el nivel escolar que le corresponde.
- Ser consciente de que la formación básica dentro del instituto tiene una duración mínima de tres años.
- Disposición de una semana para un diagnostico general de aptitudes y desempeño.

## **Segundo proceso**

- Inscripción
- Participar en el curso propedéutico con duración de -----
- Conocer el reglamento y comprometerse a cumplirlo

## **Requerimientos para los padres de familia o responsables del niño.**

### **Primer proceso**

- Presentarse a la entrevista solicitada por parte de la institución.
- Colaborar para que la institución tenga contacto con la escuela a la que el niño asiste.
- Estar dispuesto a romper limitaciones de cualquier naturaleza. (nos referimos a darle un voto de confianza a cada alumno, pensando que el niño(a) lograra el conocimiento y ayudando de manera positiva; dejar de decir cosas tales como: ¡no se puede!, eres mujer, ¿qué va a decir la gente? Etc. Como se está acostumbrado).
- Ser consciente de que la música y la cultura son un modo de vida.
- Preguntar y aclarar todas las dudas que surjan en el transcurso de este proceso con las personas a cargo del trámite de inscripción en la institución, para evitar malos entendidos (chismes).
- Disposición de una semana para el diagnóstico general que se requiere, el cual consta de observar las aptitudes y desempeño del niño (a) en el cual se dará el resultado y la respuesta de ingreso.
- Ser consciente de que la formación básica tiene una duración mínima de tres años.
- Estar consciente que la imagen de los niños y jóvenes será dada a conocer a través de fotografías, videos, etc., con fines exclusivamente culturales y no hay percepción económica para nuestra institución, es parte de la formación y el trabajo del Instituto proyectado en la sociedad.

## **Segundo proceso:**

- Entrega de documentación requerida para la inscripción.
- Inscripción
- Firma de reglamentos y acuerdos
- Ser consciente que los días de trabajo aun sean festivos o de fiesta el Instituto sigue con actividades normales, de manera que los niños tienen que cubrir sus horarios habituales.

## **Nota:**

- Ninguno de los puntos anteriores es destituable por ninguna circunstancia.
- Es inevitable que las conciencias de los niños y jóvenes quede quieta o dormida. “ (Instituto Intercultural Calmécac , 2015)

El instituto cuenta con mobiliario y equipo donado por la misma comunidad, por la colegiatura que pagan los papás mes con mes, por los conciertos que llega a tener la banda filarmónica y por la venta de discos del instituto y algunos otros productos que ayudan al financiamiento de la institución; pese a las barreras económicas, sociales, culturales y especialmente las tradicionales, el instituto cuenta con bienes materiales tales como:

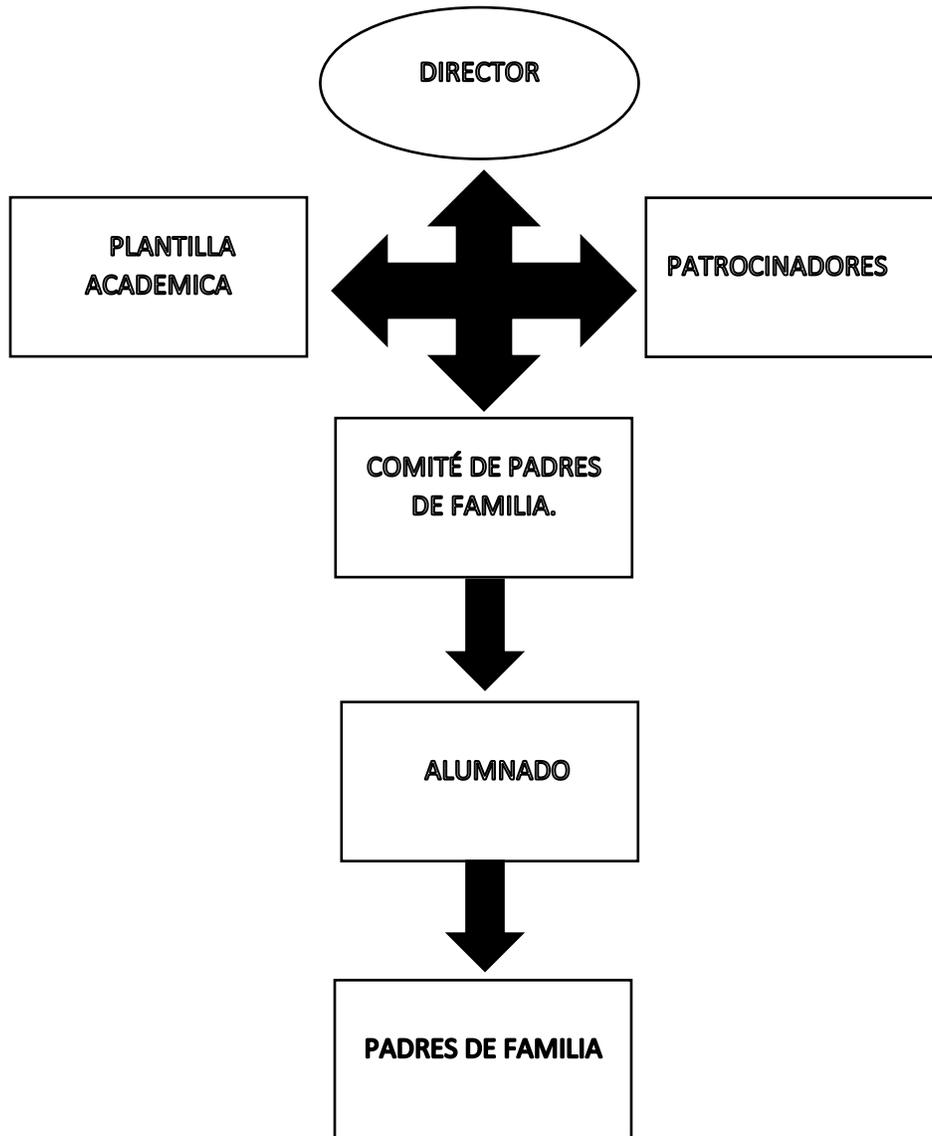
- Instalaciones
- Instrumentos
- Material didáctico
- Cine club
- Biblioteca

## **Personal del Instituto Intercultural Calmécac.**

- Director
- Comité de padres de familia.

- Plantilla académica
- Psicóloga
- Alumnado
- Padres de familia

## I.9 Organigrama del Instituto Intercultural Calmécac.



(Instituto Intercultural Calmécac , 2015)

## **Descripción de actividades.**

El Director del Instituto, dentro de las actividades que realiza son: planear, organizar, dirigir, controlar y ejecutar todas y cada una de las actividades tanto del instituto como de la banda filarmónica que integra la organización. Brinda asesoría a padres de familia, alumnado y profesores que requieran algún documento o tramite específico, elabora oficios para las presentaciones de los chicos, dirigidos a los padres de familia, de igual forma da contestación a los oficios que llegan de otras comunidades que lo invitan a participar en las diferentes festividades de las mismas.

Por otro lado la plantilla docente se encarga de planear estrategias de enseñanza musical para los alumnos del instituto, así mismo elaboran programas de musicalización de acuerdo a la edad y al instrumento que cada alumno toca, apoyan a los alumnos durante el proceso de aprendizaje.

El comité de padres de familia está encargado de resguardar los instrumentos musicales así como coordinar las salidas de los chicos e instrumentos a diferentes poblados de la zona a los que acude la banda filarmónica, elaboran comités para cada una de las presentaciones con la finalidad de apoyar cada viaje y poder cumplir con los requerimientos del Director del instituto.

La psicóloga está encargada de realizar diagnósticos para cada uno de los alumnos y padres de familia para coadyuvar en el desarrollo de los estudiantes y buscar nuevos caminos y formas de vida para cada uno de ellos y apoyar el aprendizaje del estudiante, diseñar e implementar programas de intervención con fines preventivos, de desarrollo y terapéuticos.

## **I.10 Experiencia Laboral**

Al concluir mis estudios universitarios en la Universidad Pedagógica Nacional en julio de 2009, comienzo a laborar en julio del mismo año en el Colegio México, ubicado en la delegación de Iztapalapa en el área de Contabilidad como auxiliar administrativo, algunas de las actividades designadas fueron:

- Elaboración de formatos de inscripción
- Elaboración de formatos de baja para los alumnos
- Elaboración de horarios para los profesores del colegio
- Elaboración de informes mensuales
- Elaboración de cheques
- Pago a proveedores
- Pago de nómina

Posterior mente en septiembre del mismo año me incorporo a laborar en la fundación AYU, asociación civil no gubernamental dedicada a promover el desarrollo integral de las regiones de pobreza y marginación en el estado de Oaxaca por medio de la capacitación de personas oaxaqueñas para la elaboración y venta de productos locales de su región a través de diferentes programas.

Me incorporo en el área Contable como auxiliar administrativo, realizando pago de nómina, elaboración de cheques, pago a proveedores, apertura de cuentas bancarias, elaboración de archivos contables, actualización de expedientes, elaboración de expedientes del personal de nuevo ingreso, apoyo logístico en los diferentes eventos de la fundación.

Posteriormente en diciembre del mismo año me incorporo a la empresa CONVENGAMOS TODOS SOFOM ENR. Institución que colabora con la fundación AYU, proporciona crédito a los productores de la Mixteca y al personal de la fundación; dentro de las actividades designadas fueron: pago de viáticos, pago de nómina, elaboración de recibos de pago, depósitos bancarios, elaboración de

oficios, pago a proveedores, elaboración de expedientes, actualización de archivos del personal, cooperación en la elaboración de manuales de procedimientos del área de finanzas.

Posteriormente en julio de 2010 realizo servicio social en Sistema de Administración Tributaria (SAT) en el área de servicios al contribuyente, dando asesoría a los contribuyentes que así lo solicitaban, agenda de citas, impresión de RFC, captura de contraseñas para los contribuyentes, envío de declaraciones entre otras.

En febrero de 2011 me integro a la empresa Castillo dedicada a elaboración de mole artesanal, dentro de las actividades realizadas en el área administrativa fueron el pago a proveedores, envío de declaraciones bimestrales , pago de impuestos, venta de producto, compra de materia prima para la elaboración del producto.

Para julio de 2013 tengo la oportunidad de asistir a un concierto de la banda filarmónica del Instituto Cultural Quiatoni y donde tengo mi primer acercamiento con el director del Instituto; durante el mes de abril del 2014 visito la comunidad de San Juan del Río en el estado de Oaxaca, con la invitación de la Psicóloga Rosario Castillo López, quien forma parte del equipo de trabajo del Instituto Intercultural Calmécac; durante mi estancia en el instituto tuve la oportunidad de platicar con el Director e intercambiar experiencias de trabajo. Conforme pasaban los días me surgían inquietudes del proyecto y no dude en hacer más preguntas, las cuales fueron platicadas en diferentes ocasiones puesto que el Director esta siempre muy ocupado.

Así pasaron los días hasta que solicite que se me permitiera hacer uso de algunos libros que se encuentran en la oficina principal, así fue como pude observar documentales y entrevistas que le han realizado al director en diferentes comunidades y conciertos que ha tenido la banda filarmónica del instituto; sin embargo al platicar con el director sobre documentos que constaten que el Instituto es un organismo autónomo que certifique a los jóvenes, me comentó que están en

el proceso para dar de alta el proyecto, pero han tenido algunos contratiempos por cuestiones de papeleo que tanto el Sistema de Administración Tributaria como la Secretaría de Economía les solicitan.

Algunos documentos para el proyecto son:

- Estructura del Proyecto en documentos
- Misión
- Visión
- Estructura orgánica
- Funciones de los participantes
- Acta constitutiva
- Finalidad del proyecto
- Logotipo
- Diseñar y plasmar métodos de trabajo para los alumnos. Entre otros.

En general un manual del proyecto, el cual permitiera a las diferentes instancias estudiar y darle seguimiento.

Por lo anteriormente expuesto, el director se dio a la tarea de diseñar la misión, visión, valores, políticas institucionales, organigrama, reglamento y objetivos que fueron plasmados en las páginas anteriores, Sin embargo al leer los documentos y observar el organigrama, pude observar que existen deficiencias en cada uno de los puntos anteriores. Sin embargo, con estos puntos a podido dar a conocer su proyecto y empezar el proceso para la obtención de la personalidad jurídica del Instituto.

Durante la observación de los documentos nos pudimos percatar de la falta de conocimientos administrativos para la elaboración de los puntos antes mencionados, por lo que surge una propuesta de mejora para la institución en la cual ayude en los trámites administrativos para la obtención de la figura jurídica

legal, dicha propuesta es la elaboración de un manual general de organización para la institución, que permita presentar a cualquier persona que se interese en el proyecto y que de una manera formal sea la carta de presentación del Instituto; el Director acepto de manera positiva ya que está interesado en el desarrollo de su proyecto.

Comienzo a laborar en la institución a mediados del mes de abril del 2014 y al paso del tiempo algunas de mis actividades son:

- Recepción de solicitudes de ingreso al Instituto
- Seguimiento de inscripciones
- Elaboración de expedientes de los alumnos inscritos
- Elaboración de formatos de inscripción (anexo 1)
- Elaboración de formatos de entrevista a padres de alumnos del instituto (anexo2)
- Apoyo administrativo a docentes del plantel
- Elaboración de formatos para salidas de los alumnos a otras comunidades (anexo 3)
- Seguimiento de procesos de conciertos.
- Elaboración de expedientes del personal del Instituto

Durante mi instancia en el instituto he podido observar que existen diversos acontecimientos, actividades y procesos; tales como son los procesos de inscripción, elaboración de formatos, delegación de responsabilidades, seguimiento de actividades, planeación de las salidas de los alumnos a otras comunidades, entre otras; que no han podido realizarse de una manera ordenada y a tiempo, por falta de conocimientos en el ámbito de la administración y por falta de conocimientos de lo que el Instituto requiere en términos administrativos.

Es evidente y necesario entonces contar con documentos que permitan al personal del instituto conocer los antecedentes de la misma, su misión, visión, valores, forma

de trabajo y de que se compone, y así mismo documentos que especifiquen de forma más detallada y descriptiva las funciones de cada departamento y cada persona que colabora en el instituto.

Dicho lo cual dentro de las actividades diarias de mi trabajo, me dí a la tarea de ir realizando pequeños documentos que me dieran claridad de las necesidades administrativas que requiere el Instituto y priorizar aquellas que sin duda ayudarían a la institución a verse como un instituto de excelencia y que pueda competir con grandes institutos de música como lo es el Centro de Capacitación y Desarrollo de la Cultura Mixe (CECAM) del estado de Oaxaca, el cual fue fundado por el maestro Armando Zayas; quien fuera director de orquesta y promotor cultural.

A continuación se enumeran los problemas del Instituto Intercultural Calmécac.

1. Falta de un manual de organización
2. Falta de un manual de procedimientos
3. Falta de conocimientos administrativos por parte del personal
4. Recursos financieros
5. Personal
6. Difusión cultural

Entre las prioridades para que el instituto pueda mejorar procesos, y el personal conozca las actividades que le corresponden y en general conozca la institución en la que labora; el presente trabajo tiene como finalidad diseñar un Manual General de Organización para el Instituto Intercultural Calmécac con base en la obtención de información del Instituto, y la obtención de conceptos administrativos y elementos esenciales para la elaboración del mismo y que proporcione la investigación del siguiente capítulo de este trabajo.

## **CAPÍTULO II. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

Se puede decir que la administración surge al mismo tiempo que el ser humano puesto que desde que el hombre apareció busco la forma de organizarse para poder sobrevivir y aun que en esos momentos no se conocía el concepto de la administración, sin duda el hombre fue formando dicho concepto, haciéndolo parte de su entorno social.

En ese mismo sentido, al paso del tiempo dicho concepto ha ido evolucionando conforme a las necesidades del ser humano ya que la administración se encuentra de manera implícita en las actividades que se desarrollan en la vida cotidiana, desde el momento en que se organiza una agenda con las actividades que se ejecutan en el transcurso del día, hasta el momento de traslado de un lugar a otro, y aun que la administración surge de las necesidades de las empresas, organizaciones o instituciones que demandan especialización en diferentes áreas de las mismas, no es hasta el siglo xx que surgen conceptos más especializados de lo que es la administración.

### **II.1 Antecedentes de la Administración.**

Después de lo anteriormente expuesto, es preciso mencionar que desde que el hombre apareció ha trabajado para subsistir y mantenerse vigente hasta nuestros días, parte de ese trabajo da surgimiento a un concepto que hoy en día se utiliza en cualquier ámbito de trabajo y de la vida cotidiana del ser humano el cual es la administración y del cual se hace un breve análisis.

Münch y García hacen una clasificación del origen de la administración en 6 etapas, la cual se enmarca en el siguiente cuadro, de manera general mencionando las aportaciones de la época a la administración.

<b>ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN</b>		
<b>ÉPOCA</b>	<b>CARACTERISTICAS DE LA ÉPOCA</b>	<b>APORTACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN</b>
Primitiva	caza, pesca y recolección	Autoridad para la toma de decisiones, División primitiva del trabajo y Trabajo en grupos.
Periodo Agrícola	Agricultura, vida sedentaria; prevalece la división del trabajo por edades. Crecimiento demográfico, aparece el Estado, inicio de la civilización, surge la ciencia, literatura, religión, organización política, escritura y urbanismo. Los estados más representativos de la época son Mesopotamia y Egipto	Surgimiento de clases sociales, control del trabajo colectivo y pago de tributos en especie. Operaciones crediticias, contabilidad de los templos y archivos de una gran casa de comercio.
Antigüedad Grecolatina	Esclavismo y castigo corporal como forma disciplinaria.	Estricta supervisión del trabajo, bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento
Época Feudal	Régimen de servidumbre, administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal.	Aparecen los talleres artesanales y el sistema de oficios, aparecen las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios entre otras condiciones de trabajo.
Revolución Industrial	Descubrimientos importantes como la máquina de vapor, desarrollo industrial, desaparecen los talleres artesanales.	Centralización de la producción, administración de tipo coercitivo, explotación inhumana del trabajador, estructuras de trabajo más complejas y surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración.
siglo XX	Desarrollo tecnológico e industrial, surge la administración científica con Frederick Winslow Taylor	Aparecen numerosos investigadores de la administración, teniendo un desarrollo y proyección definitivos.

De igual forma Münch y García clasifican a la administración en América Latina como se muestra en el siguiente cuadro.

LA ADMINISTRACIÓN EN AMERICA LATINA	
ÉPOCA	APORTACIÓN
PREHISPÁNICA	Desarrollo de grandes civilizaciones, administración de los Estados, de grupos colectivos de trabajo, tributos y mercados.
COLONIAL	Administración de las colonias, fundamentada en métodos utilizados en España.
SIGLO XIX	Administración de fabricas con sistemas vigentes en Occidente.
SIGLO XX	Administración dependiente de las técnicas utilizadas en Estados Unidos, principalmente.

## II.2 Definición de la Administración.

Es evidente entonces la necesidad que se tiene de conocer y definir lo que es la administración, por lo que el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define a la administración como “Acción y efecto de administrar”, sin embargo, es de suma importancia conocer diversos conceptos de lo que es la administración y profundizar en la noción y posteriormente construir un concepto propio de lo que es administración.

La palabra administración proviene del latín ad ‘hacia’, ‘dirección’, ‘tendencia’, y minister ‘subordinación’, ‘obediencia’ ‘al servicio de’; y significa ‘aquel que realiza una función bajo el mando de otro’; es decir, ‘aquel que presta un servicio a otro’, ‘estar al servicio de otro’. (Wikimedia, 2015)

Como se observa en la definición anterior, la administración es la realización de algo bajo el mando de otro, sin embargo existen conceptos que definen a la administración como la coordinación, como proceso, como actividad, como ciencia, entre otros, de algo que se realiza para llegar a cumplir ciertos objetivos. A continuación se proporcionan conceptos de diferentes autores que forman un concepto propio de la administración.

Para Münch y García (1998, p.25) la Administración es “el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”.

Por su parte, Reyes Ponce (2007, p.14) menciona que la administración “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”.

Por otro lado, para Chiavenato (2007, p.25) la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Henry Sisk y Mario Sverdlik, (1976) definen la administración como "La coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos."

Para José A. Fernández Arena, (1973, p.16) es: "Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se define a la administración como un proceso por medio del cual las organizaciones, públicas o privadas pueden coordinar esfuerzos para optimizar recursos de cualquier tipo, dichos recursos pueden ser recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de manera eficaz y eficiente que los lleve al cumplimiento de objetivos y metas.

### **II.3 Elementos del Concepto de Administración.**

Si se analizan los conceptos anteriores sobre lo que es la administración podemos observar similitudes y podemos destacar ciertos elementos que conforman dicho concepto, los cuales Münch y García, (1998) describen y se hace mención a continuación:

- **Objetivo:** enfocado a obtener resultados
- **Eficacia:** consiste en lograr los objetivos establecidos de un producto o servicio en tiempo y forma.
- **Eficiencia:** lograr utilizar los recursos disponibles al menor costo pero siempre con la máxima calidad.
- **Grupo social:** todos y cada uno de los grupos sociales cuentan con la administración, desde una escuela hasta una iglesia.
- **Coordinación de recursos:** para lograr coordinar los recursos es necesario identificar los recursos con los que cuenta la institución u organización para poder combinarlos y a su vez sistematizarlos para lograr los objetivos estipulados.
- **Productividad:** es la obtención de un bien o servicio con el uso de los insumos necesarios pero mínimos con que se cuentan dando así eficacia y eficiencia a dichos productos o servicios. (p.p, 25-26).

### **II.4 Características e Importancia de la Administración**

Al igual que otras disciplinas, la administración cuenta con diversas características que la vuelve inherente y la diferencia de otras disciplinas, como las que clasifican Münch y García (1998, p.27), las cuales se mencionan a continuación:

- **Universalidad**
- **Valor instrumental**
- **Unidad temporal**
- **Amplitud de ejercicio**

- Especificidad
- Interdisciplinariedad
- Flexibilidad.

La importancia de la Administración radica en el uso de las herramientas que conforman la administración y de su implementación en las diferentes áreas de las organizaciones, ya que con ella las organizaciones se hacen productivas, competitivas y rentables; y en conjunto ayudan a alcanzar los objetivos que se estipulan al momento de crearse la institución.

Cualquier organización pública o privada, necesita estar bien Administrada ya que de ella dependerá el éxito o el fracaso de la misma, el uso de las herramientas y de los procesos que la Administración nos ofrece es universal y moldeable a las necesidades de las diferentes organizaciones, por ejemplo: un hospital, una escuela, un banco, un club deportivo, una iglesia, una empresa industrial, una secretaria, entre otras, por lo tanto, la administración la aplicamos en cualquier organización o institución en la que nos encontramos.

## **II.5 Proceso Administrativo.**

La administración cuenta con diferentes etapas de desarrollo, las cuales han ido aumentando con el paso de los años y los estudiosos de la administración; sin embargo cuenta con 4 etapas esenciales, algunos autores han ido agregando etapas, pero siempre tomando de base las ya existentes y propuestas por Henry Fayol, las cuales se enumeran a continuación:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Münch y García (1998, p. 31) definen el proceso administrativo como “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso Integral”

En este sentido el proceso administrativo es un conjunto de etapas que debe ser adaptado a cada institución de acuerdo a sus necesidades y objetivos establecidos para el desarrollo de la administración puesto que las etapas del proceso están interrelacionadas, pero el desempeño de una función no termina por completo antes que se inicie otra, ya que habrá etapas que se desarrollen casi de inmediato a la que se esté terminando.

Para algunas personas esto parecerá una deficiencia o falta de orden, pero para un administrador esto sería parte del proceso ya que conoce los objetivos de la institución, y cada objetivo requiere la ejecución de éste proceso para lograr llegar al objetivo general establecido, para cumplir la efectiva ejecución del proceso es necesario asignar actividades a los involucrados en la institución; que vayan de acuerdo al logro de los objetivos, en cada área de la organización, ya que cada etapa realizada afectara de forma positiva o negativa el desarrollo del proceso.

De acuerdo con Münch y García, (1998), se mencionan las definiciones de cada una de las etapas del proceso administrativo:

1. Planeación: La determinación de los objetivos y elecciones 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.
2. Organización: El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupos social.
3. Dirección: La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación la comunicación y la supervisión.

4. Control: La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

## **II.6 Organización**

La organización es la segunda etapa en el proceso administrativo, en esta etapa se plantea como se harán las cosas que se estipularon en el primer proceso que es la planeación; una vez establecido lo que se quiere realizar y hacia donde se quiere llegar, se continua por el camino del cómo se debe de hacer, en este sentido, la etapa de la organización nos aportara elementos suficientes para diseñar y desarrollar una estructura que ayude a la distribución de recursos, definir funciones y tareas que permitan el logro de objetivos de la institución.

Para Münch y García, (1998) la organización es “El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupos social”.

Para Reyes, (1973, p.50) la Organización es la “estructuración 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.”

Para Koontz y Cyril (1970), Organizar “es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.”

Como hemos podido observar con las diferentes definiciones de lo que es organización, podemos decir la organización tiene diferentes puntos de vista, una puede ser vista como una estructura o como el acto de organizar funciones.

En este sentido la Organización es la distribución de actividades a los diferentes grupos que integran la organización, así como la estructuración entre las actividades y el personal para llegar al cumplimiento de los objetivos estipulados.

## **II. 7 Importancia de la Organización.**

En esta etapa del proceso administrativo radica la importancia de la agrupación y estructuración de los recursos con que cuenta la institución, una de ellas es la coordinación de personal, la cual consiste en realizar diferentes actividades que ayuden al logro de los objetivos ya establecidos, en este sentido es importante la estructura de cada departamento de la institución y eliminar la duplicidad de las actividades a ejecutar. Sin embargo, cada área propuesta en la organización y actividad debe justificarse con base en los objetivos de la misma.

Esta etapa del proceso es un medio para evitar la ineficiencia de las actividades a desarrollar, así como para reducir costos e incrementar la productividad de cada departamento establecido.

## **II.8 Principios.**

Dentro de este proceso existen nueve principios que forman parte de esta etapa del proceso, los cuales se mencionan a continuación:

1. Del objetivo. la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
2. Especialización. el trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas.
3. Jerarquía. este principio establece que la organización es una jerarquía.
4. Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

5. Unidad de mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
6. Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidades y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con la misma.
7. Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
8. De la coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.
9. Continuidad. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Dichos principios ayudan al proceso de la organización en el desarrollo de la administración, siempre que así sea requerida.

## **II.9 Modelos de Estructura Organizacional.**

Los modelos de estructura organizacional son formas de estructura que están integrados por diversas características y que cada institución implementa de acuerdo a sus necesidades; lo mismo que las técnicas de organización, algunos modelos y técnicas se mencionan a continuación de acuerdo a la clasificación que hace Münch y García:

- Organización lineal o militar: se caracteriza por que la actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea y se utilizan en organizaciones militares.

- Organización funcional: consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente, hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.
- Organización lineo- funcional: en este tipo de organización, se toma como referente las dos anteriores, haciendo una fusión, tomando de la lineal la autoridad y responsabilidad a través de un solo jefe; y de la funcional la especialización de cada actividad en una función.
- Organización estaf. La organización estaf surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas, capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.
- Organización por comités. Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.
- Organización matricial. Esta forma de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto. Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones.

Cada institución elige el modelo de estructura según sus necesidades, cabe mencionar que cada modelo puede ser fusionada con otras para su funcionamiento y logre cumplir sus propósitos.

Es importante mencionar que existen diferentes técnicas de organización, las cuales ayudan a la administración de la institución; y sirven de herramientas para mantener una institución racional eh indispensables durante el proceso de organización y pueden ser aplicables a las instituciones, de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo. Algunas de estas técnicas de organización se mencionan a continuación:

- Organigramas

- Manuales administrativos
- Diagramas de procedimiento o de flujo
- Carta de distribución del trabajo o de actividades
- Análisis de puesto

Para la investigación de esta tesina abordaremos solo una de estas técnicas que a nuestro criterio es la que mejor nos sirve para el propósito de este análisis y propuesta, que son los manuales administrativos la cual abarca, conceptos, tipos, ventajas y desventajas de su uso.

## **II.10 Manuales Administrativos.**

Debido a los avances que existen en las organizaciones de cualquier tipo (públicas o privadas) es de suma importancia que los administradores en este caso los administradores educativos tengan conocimiento y habilidad para desarrollar manuales, que coadyuven el desarrollo de la institución, y puedan dar mayor importancia al manejo de información que permita mantener una ventaja competitiva ante las nuevas formas de organización de una institución.

Debido a los diferentes retos que los administradores tienen, es preciso proporcionar conceptos de lo que es un manual de organización y de los que a continuación se proporcionan:

Para Münch y García (1998, p. 135) “Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.”

Para Rodríguez (2012, p. 60) “es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.”

Para Reyes, (2007, p. 260) “Significa un folleto, libro, carpeta, etc., en que de una manera fácil de manejar (manuables) se concentran, en forma sistemática, una serie

de elementos administrativos para un fin concreto, orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.”

Con base en estas definiciones podemos definir a los manuales administrativos como documentos de carácter informativo y una herramienta de apoyo, que contiene información detallada de una institución u organización, con la finalidad de informar y orientar a los trabajadores de la institución pública o privada, en las actividades asignadas a cumplir de manera precisa y eficaz; que encaminen al cumplimiento de los objetivos de la institución, sobre todo en los niveles operativos o de ejecución.

Dependiendo de la magnitud de la organización y de las necesidades, cada organización decidirá los tipos de manuales que deba elaborar por departamento o en general.

De tal forma los manuales deben ser actualizados según las necesidades y las nuevas ideas que surjan en el camino y que ayuden al logro de los objetivos de cada organización; sin olvidar que como herramientas es necesario las revisiones periódicas y por su puesto las actualizaciones de dichos documentos, ya que ayudan a los trabajadores a la ejecución de sus actividades.

Los manuales deben ser claros, específicos, atractivos y dinámicos, no deben ser inflexibles ya que como herramienta son el primer encuentro del trabajador con la empresa o institución.

Una de las desventajas importantes de un manual administrativo es la falta de actualización y revisión periódica ya que se vuelve una herramienta obsoleta que puede producir una barrera entre el trabajador y la institución para el desarrollo de la misma.

Los manuales forman parte del control interno de toda institución y son un medio que permite al personal saber lo que se espera de ellos, como, cuando y donde; conocer el plan general de la institución así como sus propias funciones y responsabilidades, evitando de alguna manera conflicto entre el personal y la ejecución de funciones en los niveles de mando.

### **II.11 Ventajas y Desventajas de los Manuales.**

Como toda herramienta de apoyo el uso de los manuales tiene ventajas y desventajas, que sin duda pueden coadyuvar o ser una barrera para el desarrollo de los objetivos institucionales, algunas ventajas pueden ser:

- Igualan y controlan el cumplimiento de funciones
- Delimitan actividades y responsabilidades
- Elevan la eficiencia de los empleados
- Son una herramienta de información
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

#### **Desventajas**

Existe la creencia que es:

- Laborioso
- Que es costoso
- Que no es posible mantenerlo al día
- Existe el temor de que sea rígido

## **II.12 Clasificación de los Manuales.**

Existen diversos autores que proporcionan la clasificación de los manuales administrativos, y de los cuales se abordan dos clasificaciones.

### **Por su contenido**

- De historia del organismo
- De organización
- De políticas
- De procedimientos
- De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización)
- De adiestramiento o instructivo
- Técnicos

### **Por función específica.**

- De producción
- De compras
- De ventas
- De finanzas
- De contabilidad
- De crédito y cobranza
- De personal
- Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)  
(Rodríguez 2012, p. 69)

Münch y García (1998, p. 135) clasifican los manuales administrativos por su contenido, los cuales se mencionan a continuación:

- De políticas
- Departamentales
- De bienvenida
- De organización

- De procedimientos
- De contenido múltiple
- De técnicas y
- De puestos.

Los diferentes manuales presentados anteriormente cuentan con diferentes características que los distinguen, y que proporcionan información esencial a cada área de las organizaciones, es importante conocer la utilidad de cada uno de ellos y saber los beneficios que tienen al usar un manual.

Los manuales por su contenido, proporcionan información detallada que caracteriza a las organizaciones, por ejemplo los manuales históricos, proporcionan los comienzos de la organización, los logros que atenido a lo largo de los años y como va evolucionando; por su parte, los manuales de organización, muestran una parte de la historia de la organización pero también la estructura organizacional formal de una manera más detallada, describiendo así los objetivos de la misma.

Sin embargo, los manuales de políticas describen lineamientos que el personal de altos rangos debe llevar acabo para la toma de decisiones, y de esta manera llegar a cumplir los objetivos establecidos por la organización, todo depende de los lineamientos que se establecen desde el surgimiento de la organización.

Otro de los manuales por contenido, son los manuales de procedimientos que, de una forma analítica muestran los procedimientos administrativos para canalizar las actividades operativas de las organizaciones, estos manuales muestran paso a paso como deben ser realizadas las actividades que se les asigne, así como el uso de las posibles herramientas para la ejecución de su trabajo.

Por su parte los manuales de contenido múltiple, son aquellos que pueden tener una combinación de dos o más manuales por contenido, ya que pueden mostrar la historia de la organización como los procedimientos que se deben realizar en las

actividades de los trabajadores de cada área que conforma la organización, generalmente este tipo de manuales forman parte de organismos pequeños y en secciones.

En el caso de los manuales por función específica, es necesario tomar en cuenta las funciones operacionales, ya que este tipo de manuales muestran instrucciones para coordinar procesos de fabricación, de control de producción, de la calidad de la producción, entre otros; tal es el caso de los manuales de producción.

Otro manual por función específica, es el manual de compras; este tipo de manual muestra las especificaciones que cada comprador debe seguir para la compra de materiales que sean requeridos en la organización o necesarias para realizar una actividad específica en la organización.

Por su parte, los manuales de ventas, muestran las políticas de ventas, así como procedimientos y controles, que cada empleado debe seguir y aplicar de acuerdo a la función asignada por la organización y poder tomar una decisión de manera precisa teniendo una referencia.

En el caso de los manuales de finanzas, determina las responsabilidades que tienen las personas encargadas de la protección de los bienes y suministros de información financiera; mientras que los manuales de contabilidad describen las técnicas que deben emplear en la contabilidad, la estructura orgánica del departamento, así como la descripción del sistema contable, el control de la elaboración de información financiera y las operaciones internas del personal.

Los aspectos más importantes, que contienen los manuales de crédito y cobranza, se encuentran las operaciones de crédito y cobranza, control y cobro; están determinadas de manera escrita, todas y cada uno de los procedimientos, así como los formatos que deben emplearse.

De acuerdo a las clasificaciones antes mencionadas y después de la descripción de lo que es cada manual, en el siguiente capítulo se desarrolla de manera específica el manual de organización, ya que es un primer encuentro entre el trabajador y la organización, de modo que dicho manual podrá guiar al trabajador para conocer la estructura organizacional, así como las funciones y actividades, así mismo se elabora el manual de organización para el Instituto Intercultural Calmécac, como propuesta de mejora.

## **CAPITULO III. MANUAL DE ORGANIZACIÓN COMO PROPUESTA DE MEJORA PARA EL INSTITUTO INTERCULTURAL CALMÉCAC.**

### **III.1 ¿Qué es un Manual de Organización?**

En la actualidad gran parte de las instituciones educativas cuentan con manuales dentro de su organización, manuales como herramientas de apoyo para el trabajador, dichos manuales son de gran ayuda para los trabajadores de primer ingreso, ya que son el primer encuentro con la institución y sus actividades a realizar, delimitando sus funciones de lo que pueden y no pueden hacer dentro de su área de trabajo.

Cuando los manuales no son realizados de una manera coherente, pueden ser confusos en el desempeño de las actividades y en el conocimiento de la institución, si no proporcionan información clara y precisa; los manuales deben ser elaborados con una serie de requisitos que más adelante se explican.

Una de las principales desventajas en el uso de los manuales, es la falta de un adecuado manual; ya que deben ser actualizados y tomados en cuenta en cada área de la institución. Los manuales pueden ser la clave de gran parte del logro de los objetivos de la institución, ya que en ellos está expuesto el objetivo principal de la institución, así como la misión y visión; que todos los trabajadores deben conocer.

A pesar de que hay instituciones que cuentan con estos instrumentos de apoyo, existen otros tantos que solo hacen pequeñas carpetas con información poco detallada de lo que es la institución, de sus antecedentes y de su estructura orgánica; en algunos casos es por falta de conocimiento en su elaboración y de los beneficios que puede aportar un manual a la institución. Tal es el caso del Instituto Intercultural Calmécac.

Para conocer acerca de los manuales de organización, a continuación se proporcionan conceptos de diferentes autores:

Para Reyes (2007, p. 30) un manual de organización “es como una explicación ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contienen adicionalmente una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamentales.”

Para Münch y García (1998, p.120) un manual de organización “explica los detalles más importantes de la organización; generalmente incluyen:

- Finalidad de cada elemento de la organización
- Declaración de funciones
- Glosario de términos utilizados.”

Para Rodríguez (2012, p. 130), los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización y descripción de puesto.

Con base en estas definiciones podemos decir que un manual de organización es una herramienta interna, que detalla información histórica, administrativa y específica de cada puesto que integra una organización.

En la actualidad a pesar de que existen diversos modelos y técnicas de organización, el uso de manuales es relativamente nuevo, ya que su elaboración implica recursos, tiempo, recurso humano y conocimiento de información detallada de las organizaciones para su elaboración, por lo que los trabajadores o público en general puede encontrarse con limitantes a la hora de conocer la naturaleza de una organización o funcionamiento de la misma, estas limitantes según Rodríguez (2012, p. 130), pueden ser:

- “La organización no cuenta con ningún documento descriptivo.
- Sólo dispone de un documento tan voluminoso que no motiva en absoluto a consultarlo.”

Todas las organizaciones deben contar con un documento interno descriptivo que les permita conocer el funcionamiento de la institución, que sea fácil de entender, que sea comprensible y útil para todos los involucrados de la organización.

### **III.2 Objetivos del Manual de Organización.**

Como todo instrumento de apoyo los manuales de organización tienen ciertos objetivos, que si bien, se siguen, pueden ser muy útiles para su elaboración.

Según Rodríguez (2012, p. 86) estos objetivos son:

- “Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.”

### III.3 Elementos del Manual de Organización.

Para la elaboración de un manual debemos tener presentes el tipo de contenido que se desea poner en el manual y la forma en que se puede obtener la información; la importancia de la redacción de un manual de organización es fundamental para el objetivo que se quiere obtener con su elaboración.

Los manuales de organización pueden facilitar el logro de los objetivos de las organizaciones y puede servir como medio de coordinación y ejecución, así como la mejor forma de la asignación de los recursos humanos dentro de cada área.

Es preciso conocer los elementos que integran un manual de organización y para ello se dan a conocer dos clasificaciones de diferentes autores que a su criterio son los elementos que debe de contener un manual de organización.

Por su parte Rodríguez (2012, p.89) menciona que “Los apartados que deberá contener un manual de organización para uniformar su presentación son:

- Identificación.
- Índice.
- Introducción.
  - Objetivo del manual.
  - Ámbito de aplicación.
  - Autoridad.
  - Cómo usar el manual.
- Directorio.
- Antecedentes históricos.
- Base legal (en caso de organismo público).
- Organigrama.
- Estructura funcional.”

Para Münch y García (1998, p. 135-136) el contenido de los manuales de organización debe ser:

- “Índice.
- Objetivos y antecedentes del manual.
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual.
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.
- Redacción clara, concisa y ordenada.
- Complementarse con gráficas.
- Objetivos generales de la organización.
- Políticas generales.
- Glosario de términos administrativos.
- Nombre de áreas o departamentos, y puestos.
- Procedimientos de organización.
- Responsabilidades de los altos niveles.
- Funciones.
- Cartas de organización.
- Descripción de puestos.
- Descripción de actividades.
- Introducción y objetivos del manual.
- Historia de la empresa.”

Para efectos de este trabajo, se toman en cuenta elementos de los dos autores para la elaboración del manual de organización del Instituto Intercultural Calmécac y que aportan beneficios para alcanzar el objetivo del manual.

### **III.4 Planeación y Elaboración de un Manual.**

Para que una empresa o institución obtenga resultados favorables que satisfagan a los usuarios y justifique el tiempo y dinero que se invierte en la elaboración de un manual, es necesario llevar a cabo un plan de trabajo y cumplir con ciertos criterios que a continuación se mencionan.

**¿Quién es responsable de la elaboración de los manuales?** En las organizaciones se puede designar un área específica que pueda llevar a cabo esta tarea y en general son las áreas administrativas las encargadas de la organización, métodos y políticas de trabajo, de no contar con dicha área puede contratarse el servicio de un despacho externo que realice el trabajo técnico.

**Planeación de la elaboración de manuales:** en este punto es importante que la persona que realiza el manual tenga la visión de estudiar situaciones o acciones que puedan suceder en el futuro y desarrollar una serie de operaciones o acciones que pueden aplicarse de acuerdo a cada situación, el tiempo en el que deben aplicarse y la persona que debe de hacerlo; por lo tanto la persona debe tener un plan preparado con base en dos motivos que tienen la misma importancia y que deben ser consideradas todo el tiempo son: El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar y el conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: recursos financieros, personal, tecnológicos, etc.

Tomando en cuenta estos dos puntos se puede programar racionalmente la elaboración del manual sin que se produzcan retrasos o pérdida de información; es importante disponer de tiempo suficiente para la planeación, así como escribir las estimaciones de tiempo y dinero, ir planeando desde el comienzo los tiempos de actualización del manual generalmente se actualizan cada 6 meses; es de suma importancia mantener una revisión de los manuales a las personas con más experiencia en el tema.

**Programación del plan:** una vez planeado, es tiempo de programar una ruta de trabajo, se debe contar con la estimación de tiempo para la recolección de información, redacción, revisión, impresión y todos los puntos que conlleva realizar el manual, una vez teniendo esta información es necesario estructurar un programa para la elaboración del manual.

En este sentido, existen dos técnicas para la programación del plan una de ellas es Técnica de evaluación y revisión de programa con método de camino crítico y la otra es la gráfica de barras o de Gant. La primera tiene seis puntos clave para desarrollar la programación y estas son:

1. Dividir la elaboración de los manuales en un número de etapas pequeñas.
2. Determinar la secuencia en las que se deben realizar las actividades
3. Estructurar la secuencia en forma de gráfica de flujo.
4. Determinar una estimación de tiempo en días o semanas de trabajo por cada etapa de la gráfica.
5. Especificar el tiempo requerido para cada etapa de la gráfica.
6. Determinar el tiempo total necesario para completar cada ruta específica.

Cuando la ruta requiere mayor cantidad de tiempo se le llama ruta crítica.

Las etapas de este tipo de esquema son:

- Recolección de la información
- Fuentes de información (esquematización del manual).
- Procesamiento de la información.
- Aprobación.
- Corrección.
- Autorización.
- Control.

La segunda técnica de programación es la Gráfica de barras o de Gant, esta técnica consiste en dividir el proceso de elaboración en un número determinado de actividades por ejemplo:

ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS					
		1	2	3	4	5	6
1	Recolección de información						
2	Esquematización del manual						
3	Redacción						
4	Aprobación						
5	Revisión final						
6	Impresión y encuadernación						
7	Distribución y control						

**Presupuesto:** es necesario presupuestar los costos que genera la elaboración de un manual desde el principio ya que de lo contrario al término del mismo se pueden olvidar algunos puntos que en un principio generaron el gasto y con el tiempo volverse un problema, a continuación se mencionan algunos gastos probables para la elaboración de un manual, estos pueden ser:

- “Analista
- Auxiliar de analista
- Supervisor o coordinador
- Revisor
- Capturista
- Cubiertas o encuadernación
- Teléfono, correspondencia.
- Papel
- Costos de distribución
- Captura o tipografía
- Impresión
- Fotocopias
- Investigación
- Diseño

- Tiempo.
- Actividades
- Transporte
- Gastos que sean necesarios para la elaboración del manual.” (Rodríguez, 2012, p. 69)

El costo de la elaboración debe ser tomada en cuenta desde el principio ya que esto ayudara a estimar el costo real de la elaboración y poder prever la inversión y no verlo como un gasto ya que a largo plazo el manual ayudaría al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **III.5 Proceso de la Elaboración de un Manual.**

No existe un modelo establecido de cómo debe ser un manual, sin embargo existen diversos pasos a seguir para su elaboración, estos pasos variaran según las necesidades de la persona que elabore un manual de organización, los siguientes puntos se consideran con mayor relevancia según Rodríguez.

#### **Recopilación de la información**

Una vez que se planeó, se debe estar preparado para la recopilación de la información, esta recopilación de información puede ser por una o varias técnicas de recolección, entre ellas están:

- La investigación documental: la investigación requiere utilizar fuentes de información como lo son las personas, archivos y documentos, leyes, reportes, etc.
- La observación: consiste en observar a las personas dentro de la organización para conocer como realizan las actividades específicas y anotarlas.
- Cuestionarios: tiene por objetivo describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos, los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.

- Entrevistas: este tipo de técnica permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, y ayuda a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, mediante la narración de la persona.

### **Procesamiento de la información**

Una vez recolectada la información es importante seleccionar cuidadosamente la información obtenida mediante el análisis para facilitar el ordenamiento de la misma en el manual, de modo que al integrar la información, esta sea precisa y clara.

### **Redacción**

En este paso, es importante definir los objetivos y aclarar que tipo de manual es, a que personas va dirigido el manual y utilizar un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible.

### **Elaboración de gráficas**

Generalmente los manuales se integran por texto escrito, sin embargo la elaboración de graficas pueden realzar el trabajo y contribuir a que las personas entiendan mejor el contenido; estas técnicas visuales pueden ser organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades distribución de formas, entre otros y para elaborarlos se deben tomar en cuenta las técnicas más sencillas para obtener mejores resultados.

### **Formato y composición**

Una vez organizada la información para el manual es necesario determinar el formato con el que se presentara el manual ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación; las fallas de formato que suelen tener los manuales son algunas de las razones por las que no se utilizan los manuales aunque contengan buena información.

Los lineamientos para el diseño de la composición de un manual son los siguientes:

- Usar los espacios blancos con eficacia.
- Dejar márgenes amplios.
- No sangrar los párrafos
- Usar el sangrado en bloques en todos los niveles del texto.

### **Revisión y aprobación**

Durante la revisión del manual es importante que el encargado de coordinar dicha revisión tome en cuenta seis aspectos fundamentales:

1. Revisar el material de manera justa y objetiva.
2. Proporcionar críticas específicas y constructivas.
3. Indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
4. Revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio.
5. Revisar rápidamente y devolver el material en el periodo acordado.
6. Evitar hacer cambios sólo por gustos personales.

Una vez terminado el manual es necesaria la revisión del mismo con la finalidad de que no contenga información errónea y sea suficiente, que no existan contradicciones y no dé lugar a que ocurra confusión en los usuarios.

Una vez revisado el manual por las autoridades correspondientes es necesario aprobarlo para empezar la reproducción y la distribución del mismo, para identificar que un manual fue aprobado hay dos maneras de saberlo, una de ellas es que en la parte inferior de cada hoja de la siguiente manera:

Elaboró:	Fecha:	Aprobó:	Fecha:
----------	--------	---------	--------

Otra forma de presentar la aprobación, es al principio del manual con los siguientes datos

- Nombre de la hoja (hoja de aprobación).

- Manual
- Elaboro.
- Fecha de elaboración.
- Fecha de implantación.
- Fecha de revisión.
- Aprobación
- Firmas.

### **Distribución y control**

Una vez que el manual ya fue autorizado el siguiente paso es distribuirlo, sin embargo es de suma importancia considerar dos puntos clave en la distribución del manual, la primera es recordar que los manuales tienen un costo y que por seguridad es de suma importancia tener un control de cuantos ejemplares se distribuyen y a quien se dan los manuales.

### **Revisión**

En cualquier momento puede estar sujeto a revisiones y correcciones para mejor funcionamiento dentro de cada área de la institución y mejorar las funciones asignadas; un manual nunca tiene fin y nunca concluye su elaboración puesto que siempre que existan nuevas aportaciones a la institución, estas deberán ser anexadas al manual.

El siguiente documento es un ejemplo de un manual general de Organización del Instituto Intercultural Calmécac, tomando en cuenta los puntos desarrollados anteriormente.

Dicho manual tiene la finalidad de proporcionar una visión en conjunto de la organización, así como orientar al personal de nuevo ingreso a que conozca la organización en la que desea trabajar.

MANUAL GENERAL DE  
ORGANIZACIÓN DEL  
INSTITUTO INTERCULTURAL  
CALMÉCAC COMO  
PROPUESTA DE MEJORA



Manual General de organización del:

Instituto Intercultural Calmécac.

Guadalupe Castillo López.

Febrero 2016

# Hoja de Aprobación

**Manual:**

Manual general de Organización

Del Instituto Intercultural Calmécac.

**Elaboró:**

Guadalupe Castillo López.

**Fecha de elaboración:**

Febrero, 2016.

Fecha de implantación:

Fecha de revisión:

Aprobación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firmas:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CONTENIDO

Hoja de aprobación.....	64
Contenido.....	65
Introducción.....	66
Antecedentes históricos.....	67
Objetivo institucional.....	68
Misión.....	69
Visión.....	70
Estructura Orgánica.....	71
Organigrama.....	72
Descripción de funciones.....	73

## Introducción

El presente manual general de organización del Instituto Intercultural Calmécac tiene como finalidad documentar de forma ordenada y sistemática la estructura orgánica del Instituto y describir las funciones de dicha estructura; se toma como un documento y herramienta de información y consulta para toda persona que desee familiarizarse con el mismo.

La estructura del manual se integra por: antecedentes de la institución, objetivo del manual, estructura orgánica, organigrama, objetivo, misión, visión, políticas, y descripción de las funciones.

En su contenido se describen las funciones de cada puesto y se incluye la estructura orgánica así como el organigrama del instituto.

Su observancia y aplicación comprende el Instituto Intercultural Calmécac.

En la parte final del manual se describen las funciones de la estructura orgánica del Instituto.

Cabe señalar que la utilidad del presente manual depende de la validez de la información que contiene, por lo que deberá actualizarse periódicamente, por el personal adecuado para esta función. (Administrador Educativo).

## Antecedentes Históricos del Instituto Intercultural Calmécac

En el 2004 surge una idea de hacer con la música tradicional un medio en el cual los jóvenes de Oaxaca lograran un cambio y se lograra una fábrica de pensadores donde la música fuera el principal medio para conseguirlo, sin embargo no es hasta el 2010 que se logra establece el instituto en la comunidad de San Pedro Quiatoni y adquiere así el nombre de Instituto Cultural Quiatoni.

Para finales del mes de enero del 2014 el instituto cambia de sede a la comunidad de San Juan del Río y cambia de nombre a Instituto Intercultural Calmécac y surge como una institución de carácter privado sin fines de lucro, siendo su fundador el flautista y ciudadano originario de Nejapa de Madrero, Nathanael Lorenzo Hernández, quien apuesta por una revolución cultural que ayude a los niños y jóvenes a salir de la ya tan golpeada situación precaria de las regiones, con el único fin de no quedar en el rezagó heredado por un ambiente uso costumbrista.

Dentro de los logros más destacados del Instituto en el 2010 se encuentran:

- Presentaciones en las comunidades cercanas a la región, durante el 2013.
- Presentación en sala Centro Cultural Ollin Yoliztli
- Presentación en Casa del Lago en el mes de octubre.
- Durante el 2012 a la fecha cuenta con cuatro materiales discográfico.
  1. Gilberto Baltazar al Extremo.
  2. Cerquita del Río.
  3. Ritmos para el Alma.
  4. Calenda, Mezcal y Son.

## Objetivo Institucional

Formar una generación de niños y jóvenes artistas a través de la música, la cultura y los valores, comprometidos con su comunidad, pero sobre todo seres humanos que sean capaces de pensar, razonar y vivir libres de prejuicios sociales, rescatando nuestros orígenes, haciendo un puente entre lo moderno y lo que nos da identidad.

## Misión

Como instituto formativo estamos comprometidos a entregar a la sociedad niños y jóvenes más reflexivos, conscientes y competitivos a través de las disciplinas que nos ayudan al desarrollo humano y la convivencia social respetando la autenticidad de cada individuo.

Estamos enfocados en formar niños, niñas, jóvenes y señoritas con una visión integral de la vida y la capacidad de crear en el área o profesión al que elijan ejercer siendo artista, intelectuales o profesionistas.

Brindar un espacio donde se pueda crecer sin miedos, sin prejuicios de ninguna clase, e integrar la mente y el corazón.

## Visión

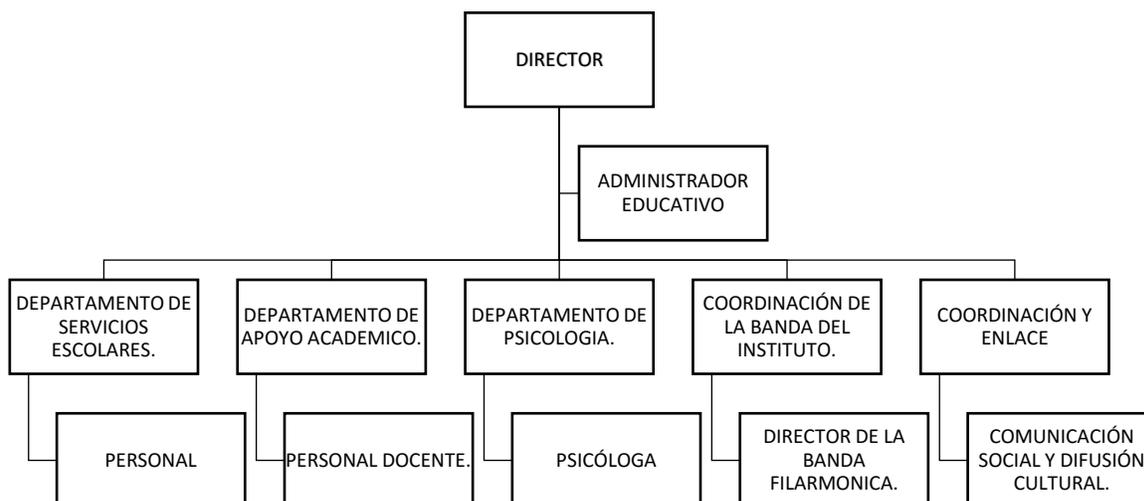
Ser una institución que ayude a los niños y jóvenes a descubrir su vocación y sus responsabilidades sin atiborrar sus mentes con datos y conocimientos técnicos.

Ser una institución reconocida por su método de trabajo único en el estado de Oaxaca, considerado por su eficacia y excelencia, reconociendo las aportaciones musicales, artísticas y humanas de compositores no solamente Oaxaqueños sino de todo el país para proyectar a nivel nacional e internacional, generando un intercambio que desarrolle el conocimiento entre pueblos y naciones.

## Estructura Orgánica

1. Director del instituto.
2. Comité de padres de familia.
3. \*Administrador educativo.
4. Plantilla académica.
5. Psicóloga.
6. \*Comunicación social
7. \*Coordinación y enlace
8. Director de la banda filarmónica.
9. Biblioteca

# Organigrama



## Descripción de funciones

### Director.

#### Funciones.

- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la institución.
- Representar al instituto en todas y cada una de las actividades ante instituciones públicas o privadas.
- Implementar cambios positivos en las políticas institucionales que coadyuven al logro de los objetivos del Instituto.
- Implementar y promover el mejoramiento y desarrollo académico de los estudiantes.
- Procurar el crecimiento y mejoramiento académico de las estructuras operativas en función de las necesidades académicas institucionales.
- Evaluar las actividades que se desarrollen en el Instituto.
- Vincular al Instituto con la comunidad con el fin de promover una cultura musical de calidad, equidad de género y responsabilidad.
- Desarrollar programas en el que los alumnos participen activamente tales como cursos, talleres, intercambios, etc que brinden aprendizaje a los alumnos y proporcionen riqueza cultural a la institución y que coadyuve al logro de objetivos.
- Trabajar con cada área del instituto para el desarrollo de nuevas estrategias de crecimiento institucional.
- Estas funciones son enunciativas, más no limitativas.

## Comité de padres de familia

### Funciones.

- Brindar apoyo en las necesidades de los integrantes de la banda filarmónica en cada salida.
- Resguardar los instrumentos dentro del instituto una vez que se terminen los ensayos.
- Apoyar al director de la Banda filarmónica del Instituto, en la entrega de circulares de cada salida que se tenga.
- Apoyar en el seguimiento de la logística de cada salida de los estudiantes.
- Mantener el orden durante el viaje a los diferentes conciertos de la banda del Instituto.
- Estas funciones son enunciativas, más no limitativas.

## Administrador Educativo

### Funciones.

- Apoyar en el proceso administrativo.
- Mantener actualizado el manual general de organización del instituto.
- Dar seguimiento al proceso de inscripción de los alumnos.
- Mantener actualizado el expediente de cada alumno del instituto.
- Mantener actualizado el expediente del personal del Instituto.
- Realizar manuales administrativos que coadyuven al objetivo del instituto.
- Elaboración de formatos de inscripción
- Elaboración de formatos de entrevista a padres de alumnos del instituto
- Apoyo administrativo a docentes del plantel
- Elaboración de formatos para salidas de los alumnos a otras comunidades
- Seguimiento de procesos de conciertos.
- Planeación de itinerario de los conciertos que tengan los alumnos.
- Verificar que cada actividad se ejecute de manera adecuada en las salidas de los alumnos.
- Estas funciones son enunciativas, más no limitativas.

## Plantilla Académica

### Funciones.

- Elaborar un plan de trabajo para los estudiantes del instituto.
- Elaborar un plan de trabajo de acuerdo a edades e instrumento musical para cada alumno del Instituto.
- Observar y aplicar las técnicas de estudio que se planeen a lo largo de los ensayos de la banda del instituto.
- Cumplir con los requerimientos que la dirección solicite.
- Participar en las actividades del Instituto.
- Colaborar con el Instituto al logro de los objetivos.
- Desarrollar planes y programas pedagógicos que fomenten el interés del alumnado en aprender nuevas cosas.
- Ayudar al alumno en su proceso educativo.
- Evaluar a los alumnos según lo estipulado en el Instituto.
- Dar seguimiento al desarrollo educativo de cada alumno.
- Estas funciones son enunciativas, más no limitativas.

## Psicóloga

### Funciones.

- Elaborar expedientes de cada alumno del instituto dentro de su área.
- Actualizar los expedientes psicológicos de cada alumno del Instituto.
- Coadyuvar al desarrollo integral de cada alumno del instituto.
- Brindar servicio terapéutico a cada alumno y padres de familia.
- Elaborar estrategias de integración para el personal del instituto.
- Elaborar planes de trabajo de acuerdo a su especialidad que ayuden al desarrollo emocional, de habilidad, y de confianza del alumno.
- Evaluar las destrezas y motivaciones de cada alumno del Instituto.
- Estas funciones son enunciativas, más no limitativas.

## Director de la Banda Filarmónica del Instituto

### Funciones.

- Dirigir, organizar y evaluar el funcionamiento y desempeño de la banda del Instituto.
- Elaborar un plan anual de las necesidades que tenga la banda del Instituto.
- Administrar los recursos conforme al plan anual de sus actividades.
- Elaborar trimestral y anualmente informes de los avances que se han tenido y que metas se cumplen durante estos periodos.
- Presentar un informe trimestral y anual de los gastos que surjan de la banda del Instituto.
- Establecer mecanismos para la preservación de los instrumentos dentro del Instituto.
- Asegurar el servicio para cada uno de los integrantes de la banda.
- Dirigir las interpretaciones musicales en los diferentes actos sociales y culturales.
- Cumplir con los ensayos previos a cada presentación.
- Evaluar el desarrollo artístico de cada integrante de la banda.
- Revisar partituras, material e instrumentos de cada obra a ejecutar.
- Estas funciones son enunciativas, más no limitativas.

## Comunicación social y Difusión Cultural

### Funciones.

- Elaborar, desarrollar y proponer al director programas de difusión cultural del Instituto Intercultural Calmécac.
- Planear y programar la participación de la banda del instituto en diferentes presentaciones que ayuden al desarrollo musical de los alumnos.
- Organizar, mantener y vigilar el acervo fotográfico del Instituto, así como el de la banda filarmónica.
- Actualizar las páginas web del Instituto.
- Elaborar y distribuir propaganda de las presentaciones que tenga la banda del Instituto.
- Elaborar informes de las presentaciones del instituto.
- Elaborar informes detallados de todas aquellas situaciones que pudiera afectar las presentaciones de la banda del Instituto.
- Apoyar en la logística de cada evento del Instituto.
- Estas funciones son enunciativas, más no limitativas.
- Mantener una relación permanente con los medios de comunicación de región y de todo el estado de Oaxaca y, en algunos casos, con los medios nacionales.

## CONCLUSIONES

Como administradores educativos tenemos la preparación para realizar de manera eficaz todo tipo de manuales que coadyuven al desarrollo de instituciones educativas, y facilitar procesos administrativos, de manera que los involucrados en las instituciones se interesen y desarrollen el hábito del uso de los mismos.

La importancia de que un manual sea realizado con base a las necesidades de la institución, determinarán su uso y el éxito del mismo, teniendo así una herramienta interna y de apoyo en cada área de la institución, haciendo uso de los recursos con los que se cuentan en la institución y llegando así a cumplir los objetivos institucionales.

La administración ha desarrollado diversas técnicas de organización que coadyuvan al logro de objetivos de una organización, con la finalidad de instruir al personal que labora en ellas, en aspectos como: la estructura orgánica, antecedentes históricos, objetivos, funciones, entre otras; de una manera sistemática y racional; como lo son los manuales de organización.

Pese a que la elaboración de los manuales en ocasiones es costosa, cabe mencionar que una vez lograda la elaboración de un primer manual, es cuestión de actualizarlo conforme surjan nuevos lineamientos que ayuden al crecimiento de la institución para que no se pierda el propósito del mismo, de nada sirve tener un manual si no se actualiza y se supervisa su adecuada implementación.

Los manuales de organización son una herramienta adecuada que busca dar detalles de la organización a las personas ajenas pero que están interesadas en conocerla.

Con la elaboración de este manual general de organización se puede concluir que la importancia de contar con un manual en el Instituto Intercultural Calmécac es de

gran aporte al logro de sus objetivos, ya que con este manual, se obtiene una guía práctica para toda persona que desee conocer la estructura orgánica del Instituto, así como una herramienta de ayuda para la capacitación de nuevo personal en el instituto.

Una de las ventajas de este manual y de las más significativas para el Instituto es que puede proporcionar una mejor forma de distribuir los recursos con lo que cuenta, específicamente el recurso humano, y la distribución de actividades mediante el uso del manual.

La elaboración del manual general de organización para el Instituto requirió de un proceso de planeación para identificar por anticipado, qué medios y qué fases fueron necesarias para su preparación sistemática.

El uso de los manuales trae consigo grandes beneficios que toda organización pública o privada debe considera usar, ya que brinda mayor claridad en los trabajadores al logro de los objetivos y la importancia que tiene el puesto que ocupa, todos y cada uno de ellos es parte de la solución al cumplimiento de llegar como institución a ser reconocida y cumplir sus objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DE LA WEB

Ayuntamiento de San Juan del Río. (26 de septiembre de 2015). *San Juan del Río*. Obtenido de Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM20oaxaca/municipios/20194a.html>.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Fernández Arena, J. A. (1973). *Introducción a la administración*. México. UNAM.

Instituto Intercultural Calmécac . (abril de 2015). *Documento interno del Instituto Intercultural Calmecac*. Oaxaca, San Juan del Río.

Koontz, H. y Cyril, O. (1970). *Curso de administración moderna*. 5ª ed. Colombia: Mc. Graw Hill.

Lorenzo Hernández, N. (abril de 2015). *comunicación personal*. (G. Castillo López, Entrevistador)

Massie Joseph L. (1973) *Bases esenciales de la Administración*. 3ª. ed. México:  
Diana.

Münch Galindo y García Martínez, (1998), *Fundamentos de Administración*. México:  
Trillas.

Reyes Ponce, A. (2007), *Administración Moderna*, México: Limusa.

Rodríguez Valencia, J. (2012), *Cómo elaborar y usar Manuales Administrativos*. 4º  
ed. México: Cengage Learning.

Sisk Henry, L. y Sverdlik, M. (1976). *Administración y gerencia de empresas* 1º ed.  
E.U.A.: Southwestern Publishing Co.

Wikimedia. (16 de octubre de 2015). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#Etimolog.C3.ADa>.

## ANEXOS 1



### Formato de inscripción

Fecha de inscripción \_\_\_\_\_

#### Datos del alumno.

Nombre del alumno: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Lugar de origen: \_\_\_\_\_

Nombre de la escuela a la que asiste: \_\_\_\_\_

Grado de estudios: \_\_\_\_\_

Grupo sanguíneo: \_\_\_\_\_

#### Datos de los padres o tutores.

1.- Nombre de responsable: \_\_\_\_\_

Parentesco: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Grado de estudios: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Lugar donde radica: \_\_\_\_\_

Número telefónico: \_\_\_\_\_

2.- Nombre de responsable: \_\_\_\_\_

Parentesco: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Grado de estudios: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Lugar donde radica: \_\_\_\_\_

Número telefónico: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2



### Entrevista

Padres:

1.- ¿Que desean para su hijo a futuro? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- ¿Qué esperan para su hijo al estudiar en el Instituto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- ¿Qué idea tiene sobre la formación de una persona que quiere ser músico?\_

\_\_\_\_\_

4.- ¿Qué pasaría si la vocación de su hija o hijo es la de ser doctor, arquitecto, etc.?

\_\_\_\_\_

5.- ¿Describa que pensaba cuando su hija (o) estaba por nacer? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- ¿Qué es lo que más le gusta a su hijo (a)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Cuál es la más grande preocupación que tiene en la vida? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo 3

### Roles a desempeñar

Las personas que integran el comité y que están a cargo de las nuevas salidas de la banda filarmónica del Instituto, son elegidos con base en el interés que muestran en las actividades que se realizan dentro del Instituto, así como a las personas que deseen ser parte de los nuevos comités y que sigan las reglas, según lo estipulado por el director del Instituto.

1.- Presidente (a):

2.- Secretaria (o):

3.- Tesorero (a):

4.- Apoyos:

Dentro de las actividades fijas para los comités esta:

- la limpieza de las unidades de transporte para los chicos
- reportar algún deterioro o daño dentro del instituto
- preservar la integridad de los alumnos en cada salida
- llevar botiquín de primeros auxilios en cada salida

**Para las actividades de salida a presentaciones en festividades patronales y conciertos.**

Los lugares para viajar, son preferentes para los niños, niña, jóvenes y señoritas que van a desempeñar la participación, seguido de los instrumentos, posteriormente los adultos y encargados por que tienen la responsabilidad de verificar que todo marche bien.

El lugar de descanso es preferentemente para los niños, niñas, jóvenes y señoritas, verificar que sea un lugar seguro.