



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA
UNIVERSIDAD INTERCULTURAL INDÍGENA DE MICHOACÁN”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

JULIETA JUÁREZ HERRERA

DIRECTOR DE TESIS

DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERÓN

MORELIA, MICHOACÁN, OCTUBRE 2022



AGRADECIMIENTO

A Dios principalmente por darme vida, salud y fortaleza para culminar una etapa profesional de mi vida.

A mi familia por darme el apoyo necesario para terminar este proyecto.

A las personas que me brindaron las posibilidades de realizar este proyecto.

A mi Director Dr. Gerardo Gabriel Alfaro, por la dedicación, confianza y el apoyo, en la realización de esta tesis.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es proponer un manual de organización para la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán (UIIM) que le permita realizar las actividades de manera eficiente, y así los directivos de cada área tengan el conocimiento de las actividades a realizar.

Para elaborar el manual de organización se utilizó el método de análisis de casos, siguiendo la metodología y el contenido adecuado al manual que se elaboró.

El manual de organización contiene las principales actividades que se deben de realizar en cada dirección, coordinación y departamento de cada una de las áreas de la Universidad, señalando sus principales responsabilidades que tienen a su cargo, de acuerdo con el organigrama vigente de la UIIM.

Palabras Clave: Manual de Organización, Actividades, Estructura Organizacional, Directivos, Universidad Intercultural Indígena de Michoacán (UIIM).

ABSTRAC

The objective of this work is to propose an organization manual for the Intercultural Indigenous University of Michoacán (UIIM) that allows it to carry out activities efficiently, and so the directors of each area have knowledge of the activities to be carried out.

To prepare the organization manual, the case analysis method was used, following the methodology and content appropriate to the manual that was prepared.

The organization manual contains the main activities that must be carried out in each direction, coordination and department of each of the areas of the University, indicating their main responsibilities that they are in charge of, in accordance with the current organization chart of the UIIM.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1 Descripción del Problema	3
2.2 Planteamiento del Problema	5
2.3 Preguntas de Investigación.....	6
2.3.1 General	6
2.3.2 Específicas	6
2.4 Objetivos	7
2.4.1 General	7
2.4.2 Específicos	7
2.5 Justificación	8
2.6 Marco Referencial	10
2.6.1 Antecedentes.....	10
2.6.2 Organización de la UIIM	14
2.6.3 Organigrama.....	15
2.7 Metodología	16
2.7.1 Procedimiento.....	21
3. MARCO TEÓRICO.....	30
3.1 Administración.....	30
3.1.1 Tipos de Recursos	33
3.1.1.1 Recursos Humanos	33
3.1.1.2 Recursos Tecnológicos	34
3.1.1.3 Recursos Financieros	35

3.1.1.4 Recursos Materiales	36
3.1.2 Tipos de Administración.....	37
3.1.2.1 Administración Financiera o Finanzas Corporativas.....	37
3.1.2.2 Administración Comercial o Mercadotecnia.....	39
3.1.2.3 Administración de Procesos u Operaciones	40
3.1.2.4 Administración de Recursos Humanos.....	42
3.1.2.4.1 El área de recursos humanos como proceso	44
3.1.2.4.2 Políticas de recursos humanos	44
3.1.2.4.3 Objetivos del área de recursos humanos	47
3.1.2.4.4 Dificultades básicas del área de recursos humanos	47
3.2 Proceso Administrativo	50
3.2.1 Planeación	52
3.2.1.1 Tipos de planeación	53
3.2.2 Organización.....	54
3.2.2.1 Concepto de organización como función administrativa.....	54
3.2.2.2 Organización formal e informal.....	55
3.2.2.3 Elementos básicos de la organización.....	56
3.2.3 Dirección.....	62
3.2.3.1 Recomendaciones para la dirección.....	63
3.2.4 Control	66
3.3 Manuales	69
3.3.1 Manuales Administrativos	69
3.3.1.1 Conceptos	69
3.3.1.2 Objetivos.....	70
3.3.1.3 Ventajas.....	71

3.3.1.4 Clasificación	72
3.3.1.4.1 Por su contenido	72
3.3.1.4.2 Por su función específica	74
3.3.1.4.3 General	75
3.3.1.4.4 Específico.....	75
3.3.2 Manual de Organización	76
3.3.2.1 Conceptos	76
3.3.2.2 Objetivos.....	77
3.3.2.3 Ventajas.....	78
3.3.2.4 Contenido	80
3.3.2.4.1 Identificación o portada	81
3.3.2.4.2 Índice o contenido	82
3.3.2.4.3 Prólogo, Introducción o ambos.....	82
3.3.2.4.4 Directorio	82
3.3.2.4.5 Antecedentes históricos	83
3.3.2.4.6 Legislación o Base legal (marco jurídico)	83
3.3.2.4.7 Atribuciones.....	83
3.3.2.4.8 Objetivo y alcance	84
3.3.2.4.9 Políticas.....	84
3.3.2.4.10 Estructura orgánica	84
3.3.2.4.11 Organigrama	85
3.3.2.4.12 Misión y visión	85
3.3.2.4.13 Funciones.....	85
3.3.2.4.14 Descripción de puestos	86
3.3.2.4.15 Índice de procedimientos	86

3.3.2.4.16	Glosario de términos	87
3.3.2.4.17	Firmas de autorización	87
3.3.2.4.18	Bibliografía	87
3.3.2.5	Lineamientos	88
4.	CONCLUSIONES.....	90
5.	RECOMENDACIONES	92
6.	REFERENCIAS	94
7	ANEXOS	97
7.1	Casos Modelo	97
7.1.1	Manual de Organización de la Universidad Intercultural de Chiapas.....	97
7.1.2	Manual General de Organización de la Universidad Intercultural del Estado de México	99
7.1.3	Manual de Organización de la Universidad Intercultural del Estado de Hidalgo.....	101
7.2	Propuesta de un Manual de Organización para la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán.....	103

Lista de Tablas

Tabla 1.	Universidad Intercultural de Chiapas.....	18
Tabla 2.	Universidad Intercultural del Estado de México.....	19
Tabla 3.	Universidad Intercultural del Estado de Hidalgo.....	20

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán, es un instrumento administrativo fundamental, para una correcta organización y manejo de las actividades, siendo así una guía desarrollada de manera detallada en la cual se establecen las actividades que deben de seguir los directivos de manera adecuada, para así realizar los trámites administrativos correctos, con el objetivo de ayudar a todo el personal de la Universidad, ya que es una necesidad que requieren las instituciones públicas o empresas del país implementar manuales de organización.

Para establecer las actividades a realizar por los directivos de la UIIM se presenta este manual de organización, que será un instrumento normativo que facilite la organización y así permitirá un tratamiento técnico adecuado en las distintas actividades de cada área, además de que la Universidad exista apropiadamente organizada en su estructura administrativa, así podrá desenvolver de mejor forma sus actividades y por lo tanto la gestión administrativa se vuelve una tarea mucho más sencilla, si para ello se cuenta con las herramientas administrativas adecuadas. En consecuencia se puede decir que la elaboración, aplicación e implementación del manual de organización, es fundamental en la estructura organizacional, ya que esta herramienta permite precisar las actividades, determinar las responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, con el fin de lograr los objetivos trazados por la Universidad de manera eficaz y eficiente.

Las consecuencias de no contar con un adecuado manual de organización, afectan directamente a los empleados, por lo que es importante que los directivos tomen conciencia de la importancia de contar con un manual de organización como una ventaja competitiva.

En la presente investigación se abordaron los siguientes capítulos:

El capítulo no. 1, se mencionan varias definiciones de administración, se abordan los tipos de recursos que son los humanos, tecnológicos, financieros y

materiales, en qué consisten los tipos de administración como lo es la financiera, la mercadotecnia, por procesos y de recursos humanos.

El capítulo no. 2, se desarrolla el proceso administrativo describiendo cada una de sus etapas las cuales son planeación, organización, dirección y control.

El capítulo no. 3, se hace la referencia a definiciones de los manuales administrativos, describe la clasificación que es por su contenido, por su función específica, general y específico. La definición del manual de organización y el contenido que debe de tener para su correcta elaboración.

Finalmente, se determinan las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

2. FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Descripción del Problema

La Universidad Intercultural Indígena de Michoacán es un organismo público descentralizado, que imparte programas educativos para la formación de profesionistas en el estado de Michoacán, desde un enfoque intercultural. La UIIM fue creada el 11 de abril de 2006 con domicilio fiscal ubicado en Pátzcuaro, Michoacán. Actualmente en el año 2022 cuenta con seis campus ubicados en: 1) kananguio (Pichataro) municipio de tingambato, 2) Faro de Bucerías municipio de Aguila, 3) Zitácuaro, 4) Tirindaro municipio de Zacapu, 5) Pátzcuaro y 6) Zamora Michoacán.

Durante el ciclo escolar 2022-2022 se cuenta con 1123 alumnos inscritos: 1) 110 en Pichataro, 2) 64 en Faro de Bucerías, 3) 222 en Zitácuaro, 4) 189 en Tirindaro, 5) 161 en Pátzcuaro, y 6) 377 en Zamora. Por otro lado, un total de 232 empleados, de los cuales: 13 son de personal de estructura, 39 personal administrativo, 34 personal operativo, 36 docentes de tiempo completo, 8 docentes de medio tiempo, 48 docentes de asignatura, 3 técnicos académicos y 51 docentes por honorarios, distribuidos en los seis campus.

En la UIIM se puede observar que existen distintos problemas administrativos, dentro de los cuales se destaca la no supervisión del funcionamiento adecuado de las actividades a desarrollar por parte de los empleados para verificar que las actividades se estén realizando de manera adecuada, lo que con lleva a no tener la información a tiempo, a realizar actividades en otras áreas que no les corresponden, las contrataciones de personal son de manera incorrecta, se termina el presupuesto de la universidad se deja de pagar la nómina a todo el personal.

En consecuencia no se cumple con las actividades en tiempo y forma por no saber exactamente a cual área o departamento le compete, por falta de conocimiento de los empleados y jefes responsables y porque no se cuenta con la información adecuada, duplicidad de funciones al realizar una misma actividad en

dos áreas o más, sobre carga de trabajo en unas áreas más que en otras por realizar actividades que no le competen, tiempo ocioso por falta de asignación de responsabilidades, carencia de archivos organizados, base de datos e información porque no hay sistemas adecuados para el manejo de la información.

2.2 Planteamiento del Problema

Mediante la implementación de un manual de organización se logrará una mayor eficiencia en las actividades de la UIIM, logrando que los directivos realicen las actividades de manera correcta y eficaz, ya que tendrán el conocimiento de las actividades a realizar.

2.3 Preguntas de Investigación

2.3.1 General

¿Mediante un manual de organización de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán, es factible que se realicen las actividades de manera eficiente?

2.3.2 Específicas

¿Cuáles son los elementos necesarios a considerar en la elaboración del manual de organización?

¿Cuáles son las principales actividades que se deben desarrollar en cada una de las áreas de la UIIM?

¿Qué información debemos recopilar en la elaboración de los manuales?

2.4 Objetivos

2.4.1 General

Elaborar un manual de organización para la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán, que permita realizar las actividades de manera eficiente.

2.4.2 Específicos

- Identificar los elementos necesarios en la elaboración de un manual de organización.
- Determinar las principales actividades a desarrollar en cada una de las áreas de la UIIM.
- Identificarla información a recopilar para la elaboración de los manuales.

2.5 Justificación

El principal objetivo de la UIIM es impartir programas educativos de alta calidad, para formar profesionistas, comprometidos con el desarrollo económico y cultural en los ámbitos comunitario, regional y nacional, cuyas actividades contribuyan a promover un proceso de revaloración y revitalización de la lengua indígena y su cultura originaria. Todo esto para tener una sociedad con mayor calidad de vida, un mejor acceso y garantía a la educación, derechos de los pueblos y comunidades indígenas, además con el fin primordial de abatir las carencias y rezagos que afectan a los pueblos y comunidades indígenas en materia de servicios educativos.

Para lograr esto adecuadamente se necesita de una administración, organización y planeación eficiente, para ejercer y gestionar los recursos de la UIIM de manera eficaz. Ya que de lo contrario si no se realizan las actividades de manera eficiente surge la falta de profesionalismo de los alumnos, las necesidades académicas de las comunidades indígenas del estado, no se estará satisfaciendo, va a disminuir el número de egresados y por todo eso no se logran los objetivos de la UIIM, es por tal motivo que la presente investigación se centra en elaborar el manual de organización para la UIIM y contar con un documento normativo y administrativo de orientación y apoyo a todo el personal, para el cumplimiento de sus objetivos y facultades asignadas.

La implementación del manual de organización posibilitaría un mejor manejo administrativo, con la finalidad de situarse en los niveles más altos de eficiencia, brindando servicios de calidad, facilitando el conocimiento en todas las áreas de la UIIM, especificando las actividades a realizar por área, y con ello, generar un mejor ambiente laboral.

La realización del manual de organización dentro de la UIIM, es fundamental y necesario, debido a que este documento permite ejecutar un sistema de control interno dentro de la universidad, también orientar las acciones que se siguen en el cumplimiento de las diferentes actividades, teniendo como finalidad beneficiar a todo el personal de la UIIM aumentando su eficiencia. Y así la UIIM contribuirá al desarrollo económico y social de las diversas comunidades

culturales de la entidad, formando profesionistas reconocidos y aceptados, con fuerte arraigo en su zona de origen, capaz de insertarse en el tejido social y productivo para resolver problemas locales, regionales y nacionales.

2.6 Marco Referencial

2.6.1 Antecedentes

La fundación de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán tiene como antecedente las modificaciones hechas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la firma de convenios con organismos internacionales y la creación de la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe (CGEIB). En los años 2005-2006, se creó una comisión de investigación para realizar los trabajos preparativos, se realizaron diversas consultas, reuniones, talleres de profesionistas indígenas y académicos para el proyecto educativo y crear la UIIM, con toda la disposición para desarrollar el proyecto.

La consideración de que la educación intercultural debía abarcar todos los niveles educativos, desde el preescolar hasta la educación superior, para atender este último nivel, se creó la UIIM. El perfil de la nueva universidad debía enriquecer y conciliar dos aspectos esenciales, uno el rigor de la cultura científica abstracta y sistemática que provee el sistema universitario nacional y dos el reconocimiento del patrimonio cultural actuante de las comunidades indígenas.

De acuerdo con el decreto de creación y el reglamento interior, publicados en el periódico oficial, la UIIM fue creada por el Gobierno del Estado de Michoacán mediante un decreto con fecha del 30 de marzo de 2006, y publicado en el periódico oficial el 11 de abril del año 2006 en el domicilio de pátzcuaro, Michoacán, como un organismo público descentralizado, sectorizado en la Secretaría de Educación Pública. Tiene tres funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación comunitaria. De manera condensada pretende facilitar el acceso de los indígenas a la educación superior pública y para que los michoacanos pudieran obtener una formación integral.

Para su operación, se firmó el Convenio de Coordinación con la federación el día 2 de octubre del mismo año. Desde su creación se consideró otorgar educación superior a la población indígena del Estado, con el gobernador de Michoacán Lázaro Cárdenas Batel.

El Gobierno del Estado le asignó la finca Tzípecua en la comunidad de Huecorio del municipio de Pátzcuaro, Michoacán, para organizar su actividad académica. En junio de 2007 se instaló el Consejo Directivo como máximo órgano de Gobierno y se nombró al 1er Rector el Dr. Agustín Jacinto Zavala, cuya primera tarea fue la apertura de la oferta educativa y la localización del predio para el campus universitario.

La oferta educativa inició con las licenciaturas: Desarrollo Sustentable, Gestión Comunitaria y Gobiernos Locales, en 2007 mismos que egresaron en 2011; Y en 2008; Lengua y Comunicación Intercultural, Arte y Patrimonio Intercultural, mismos que egresaron en 2012. Así como la maestría en educación ambiental con dos generaciones: 2009-2011 y 2010-2012. Las clases se tomaron en diferentes instalaciones de Pátzcuaro, luego en Pichátaro y al final en Kanaguio municipio de Tingambato, Michoacán.

El Campus Kanaguio, municipio de Tingambato, Michoacán se proyectó como sede principal gracias a la decidida contribución de la comunidad de Pichátaro al otorgar 40 Hectáreas de terreno en el año 2008, y comenzó la edificación en los años 2009 a 2011, con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) 24 millones de pesos y la aportación de Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), con 25 millones de pesos.

Las necesidades de atención educativa a más jóvenes indígenas indujeron a la apertura del campus Costa Nahua en Faro de Bucerías municipio de Aquila en 2009; el campus Mazahua Otomí en Zitácuaro, en 2011; el campus Tirindaro municipio de Zacapu en 2017; con extensión a Zamora en 2019; El campus en Pátzcuaro, Michoacán en 2019. Y se fueron gestionando las construcciones de infraestructura en Zitácuaro, en Faro de Bucerías y en Tirindaro, de los años 2011 a 2022.

Cabe mencionar, que la actual oferta educativa está constituida por 9 licenciaturas, 2 maestrías y 1 doctorado: una maestría y el doctorado ya están en el Programa Nacional de Posgrados del Conacyt¹, también se cuenta con 6 docentes que han llegado al Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt.

¹ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

Para González (2018):

La UIIM busca impartir programas educativos de alta calidad, de educación continua y de extensión; impulsar una educación que surja desde la propia cultura de los estudiantes y de su entorno; propiciar competencias comunicativas para revitalizar las lenguas indígenas; fomentar el diálogo intercultural respetando la diversidad; crear en los estudiantes una actitud solidaria e innovadora; realizar actividades de investigación y de posgrado; desarrollar programas y proyectos de difusión de la cultura; y crear vínculos con los sectores públicos y privados.

La UIIM se crea para ofrecer opciones de educación superior que sean pertinentes a las necesidades de desarrollo de los pueblos indígenas y que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas de cobertura y equidad en el acceso a la calidad educativa. Opera con base en el modelo pedagógico intercultural de acuerdo con los lineamientos aprobados por la Secretaría de Educación Pública del Ejecutivo Federal, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, con base en las disposiciones de la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe.

Promover tareas de investigación y acciones de fortalecimiento y difusión de las culturas presentes, a través de vínculos estrechos con los actores comunitarios de acuerdo con sus valores, tradiciones y saberes, promoviendo de esta manera, un diálogo entre las diferentes culturas y la ciencia. Deberá ser una verdadera comunidad de aprendizaje colectivo, con formas y métodos de enseñanza, que tomen distancia del quehacer académico tradicional. Teoría y práctica deberán estar íntimamente ligadas, con un fuerte peso a la actividad experimental.

Toda administración que se encuentre a cargo de la UIIM, debe reconocer y garantizar el derecho de los pueblos y comunidades indígenas a la libre determinación y autonomía para preservar y enriquecer sus lenguas, conocimiento y todos los elementos que constituyen su cultura e identidad. Con el fin de abatir las carencias y rezagos que afectan a los pueblos y comunidades indígenas en materia de servicios educativos, las autoridades federales, estatales y municipales

tienen la obligación de garantizar e incrementar los niveles de escolaridad, favoreciendo la educación bilingüe e intercultural, la alfabetización, la conclusión de la educación básica, la capacitación productiva y la educación media superior y superior. Y desarrollar programas educativos de contenido regional que reconozcan la herencia cultural de sus pueblos, de acuerdo con las leyes en materia y en consulta con las comunidades indígenas, impulsar al respeto y conocimiento de las diversas culturas existentes en la nación.

La UIIM contribuirá a ampliar la oferta educativa a los egresados del nivel medio superior, a los integrantes de las comunidades indígenas, con el fin de hacerles llegar opciones educativas que les ofrezcan certidumbre en cuanto a su permanencia y exitosa conclusión de este nivel de estudios, así como la oportunidad de incorporarse al desarrollo local, regional y nacional. Por consiguiente la UIIM deberá ser una verdadera comunidad de aprendizaje colectivo, con formas y métodos de enseñanza. Se tomarán en cuenta las lenguas y cultura de los pueblos indígenas, que deberán ser una parte importante de los planes y programas de estudio de todas las carreras que ofrezca. La UIIM busca en todo momento mejorar la calidad de vida de las diversas culturas.

Como parte de la actual oferta académica en los campus se encuentran:

Pichataro, Tingambato

- Licenciatura Derecho
- Licenciatura Desarrollo Sustentable
- Licenciatura Lengua y Cultura
- Ingeniería Forestal

Faro de Bucerías, Aquila

- Licenciatura en turismo alternativo

Zitácuaro

- Licenciatura Derecho
- Licenciatura Desarrollo Sustentable

- Ingeniería Forestal

Tirindaro, Zacapu

- Licenciatura Lengua y Cultura
- Licenciatura Desarrollo Sustentable
- Ingeniería Innovación Tecnológica Sustentable
- Licenciatura Ciencia Política y Administración Pública

Pátzcuaro

- Licenciatura Arte y Patrimonio Cultural
- Licenciatura Ciencia Política y Administración Pública
- Licenciatura Comunicación Intercultural
- Licenciatura Lengua y Cultura
- Maestría en Ingeniería para la Sostenibilidad Energética
- Maestría Sostenibilidad para el Desarrollo Regional
- Doctorado en Ciencias para la Sostenibilidad e Interculturalidad

Zamora

- Licenciatura Derecho
- Licenciatura Desarrollo Sustentable
- Ingeniería Innovación Tecnológica Sustentable

2.6.2 Organización de la UIIM

De acuerdo con el Decreto (2006) la UIIM tiene los siguientes órganos directivos:

- El consejo directivo
- Rector

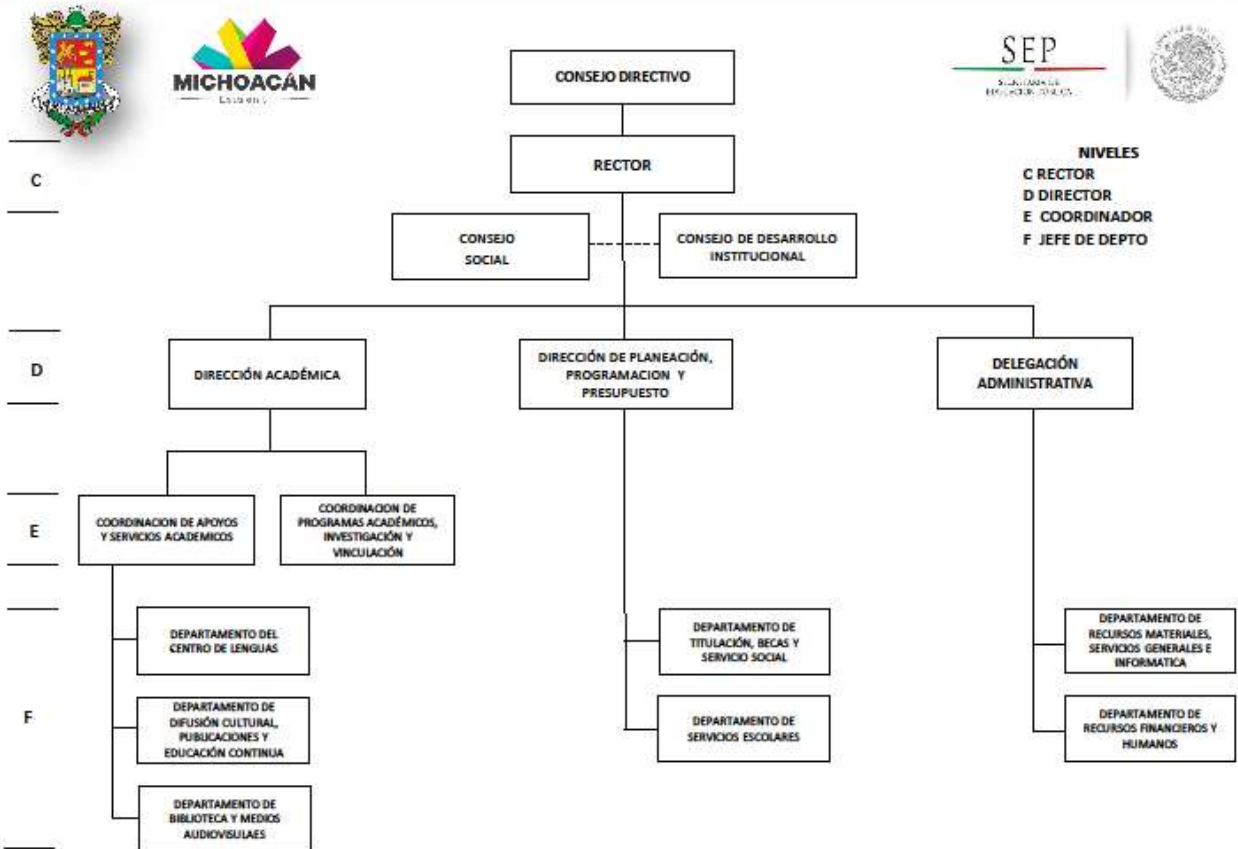
El consejo directivo es la máxima autoridad de la UIIM, y está integrado por tres representantes del Gobierno del Estado designados por el Ejecutivo Estatal, tres representantes del Gobierno Federal, designados por el Secretario de

Educación Pública, un representante del Gobierno Municipal de Pátzcuaro, Michoacán, designado por el ayuntamiento, tres representantes distinguidos de la región, a invitación del Presidente del Consejo Directivo, un Secretario que será designado por el Consejo Directivo a propuesta de su Presidente, quien participará con voz pero sin voto y un Comisario que será el representante de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, quien participará con voz pero sin voto. Los miembros del Consejo Directivo serán removidos de su cargo por quien los designe.

El Rector de la UIIM será nombrado y removido libremente por el Gobernador del Estado, durará en su cargo cuatro años, y podrá ser designado para un segundo periodo por el mismo lapso; concluido éste, por ningún motivo podrá ocupar nuevamente el cargo.

2.6.3 Organigrama

- Consejo Directivo
- Rector
- Director Académico
- Coordinador de Apoyos y Servicios Académicos
- Coordinador de Programas Académicos, Investigación y Vinculación
- Jefe de Departamento del Centro de Lenguas
- Jefe de Departamento de Difusión Cultural, Publicaciones y Educación Continua
- Jefe de Departamento de Biblioteca y Medios Audiovisuales
- Director de Planeación, Programación y Presupuestos
- Jefe de Departamento de Titulación, Becas y Servicio Social
- Jefe de Departamento de Servicios Escolares
- Delegado Administrativo
- Jefe de Departamento de Recursos Materiales, Servicios Generales e Informática
- Jefe de Departamento de Recursos Financieros y Humanos



2.7 Metodología

Hernández, Fernadez, & Baptista, (2018) definen a la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. Se refiere a un método que intenta adquirir, aplicar y crear conocimientos, para obtener información relevante.

“La metodología de la investigación es la disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos, y medios aplicados por los seres humanos, que permiten alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica” (Gómez, S. , 2012).

La investigación que se llevó a cabo en este trabajo es de tipo exploratoria descriptiva, porque se exploran los elementos del manual, se investigo, analizó la información relacionada con las actividades del organigrama y se describe el

comportamiento en cada una de las actividades encontradas que realiza el personal de estructura de la UIIM.

Se utilizó la metodología de análisis de casos, que consiste como lo señala Rodríguez & Valldeorila (2022):

- Descubrir conceptos nuevos y las relaciones entre conceptos.
- Comprender el fenómeno que se está estudiando desde el punto de vista de las personas que lo protagonizan.
- Proporcionar información sobre el fenómeno objeto de estudio.
- Confirmar aquello que ya conocemos.
- Descubrir situaciones o hechos.
- Obtener conclusiones sustanciales o teóricas.
- Analizar de forma intensiva y profunda un número reducido de fenómenos, situaciones, personas, etc.

Se utilizó la metodología de análisis de casos, en la cual se seleccionaron tres casos modelo, los cuales son el Manual de Organización de la Universidad Intercultural de Chiapas, Manual General de Organización de la Universidad Intercultural del Estado de México y Manual de Organización de la Universidad Intercultural del Estado de Hidalgo, los cuales se presentan en los anexos. Recopilados los manuales el próximo paso consiste en la comparación y análisis de los mejores elementos y actividades, tal como se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 1. Universidad Intercultural de Chiapas

Manual 1	
Universidad Intercultural de Chiapas	
Elementos mas importantes	El manual de organización contiene informacion referente a su estructura administrativa y tiene como finalidad servir de instrumento para la toma de decisiones y de consulta al publico en general. El Manual de Organización tiene como propósito orientar al personal de la Universidad Intercultural de Chiapas, en la ejecución de las actividades asignadas a cada órgano administrativo; asimismo, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación, y seguimiento de los objetivos institucionales y como medio de orientación al público en general.
Actividades	● Rectoría: Planear, programar, organizar y controlar las actividades de la unidad administrativa a su cargo, e informar al titular de la misma sobre el resultado de las mismas - Acordar con el titular de la unidad administrativa a la que estén adscritos, la resolución de los asuntos cuya responsabilidad sea de su competencia ● Dirección Académica Integrar la normativa para regular la actividad académica de la Universidad, y difundirla entre las unidades administrativas y vigilar su cumplimiento - Presentar la organización y programación de acciones de carácter académico ejecutadas por los docentes e investigadores de la Universidad ● Coordinación de Apoyos y Servicios Académicos Coordinar las acciones de carácter académico, dirigidas a proponer o modificar, en su caso, las acciones de apoyo y servicio académico que se prestan en la Universidad - Integrar los planes, programas, dictámenes, estudios, actividades e informes académicos que les sean requeridos ● Coordinación de Programas Académicos, Investigación y Vinculación Presentar los planes, programas, dictámenes, estudios, actividades, opiniones e informes académicos que les sean requeridos - Verificar el cumplimiento de los lineamientos y directrices a los cuales se deberán ajustar las actividades de docencia e investigación ● Jefe de Departamento del Centro de Lenguas Participar en la formulación de programas anuales de actividades y presupuestales de la Universidad - Proponer y ejecutar las estrategias de supervisión de los procesos de enseñanza, aprendizaje y desarrollo curricular ● Jefe de Departamento de Difusión Cultural, Publicaciones y Educación Continua. Difundir la información de las actividades culturales y artísticas que se lleven a cabo en la Universidad - Fomentar en la comunidad universitaria los valores culturales, artísticos, históricos e interculturales ● Jefe de Departamento de Biblioteca y Medios Audiovisuales ● Dirección de Planeación, Programación y Presupuestos Elaborar los estudios y análisis del ejercicio del presupuesto con la finalidad de preparar el proyecto de presupuesto anual - Presentar propuestas de modificaciones organizacionales y funcionales de la Universidad ● Jefe de Departamento de Titulación, Becas y Servicio Social ● Jefe de Departamento de Servicios Escolares Proponer el diseño y operar el sistema de registro y control escolar de la Universidad - Controlar el manejo y expedición de documentos de los alumnos inherentes a los servicios escolares que se brindan en la Universidad ● Delegación Administrativa Conducir los procedimientos de actualización del inventario de los bienes muebles de que dispone la Universidad así como resguardar los soportes documentales correspondientes - Supervisar que los trámites para los arrendamientos y adquisiciones de bienes y servicios que deba efectuar la Universidad se realicen ● Jefe de Departamento de Recursos Materiales, Servicios Generales e Informática Llevar el control, inventario y resguardos de los bienes muebles e inmuebles de la universidad - Realizar conciliaciones en materia de administración de recursos con la autoridad competente ● Jefe de Departamento de Recursos Financieros y Humanos Difundir, aplicar y tramitar las normas, políticas y procedimientos en materia de recursos humanos - Llevar los controles de asistencia, vacaciones y licencias del personal de la Universidad
Estructura organizacional propuesta para cambio en la UIIM	Abogado general Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Financieros Departamento de Informatica Coordinacion de Planeacion

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2. Universidad Intercultural del Estado de México

Manual 2	
Universidad Intercultural del Estado de México	
Elementos mas importantes	El presente manual administrativo documenta la acción organizada para dar cumplimiento a la misión de la Universidad Intercultural del Estado de México. La estructura organizativa, la división del trabajo, los mecanismos de coordinación y comunicación, las funciones y actividades encomendadas, el nivel de centralización o descentralización, los procesos clave de la organización y los resultados que se obtienen, son algunos de los aspectos que delinear la gestión administrativa de este organismo descentralizado del Ejecutivo Estatal. Este documento contribuye en la planificación, conocimiento, aprendizaje y evaluación de la acción administrativa. El reto impostergable es la transformación de la cultura de las dependencias y organismos auxiliares hacia nuevos esquemas de responsabilidad, transparencia, organización, liderazgo y productividad.
Actividades	• Rectoría: - Acordar con el titular de la unidad administrativa a la que estén adscritos, la resolución de los asuntos cuya responsabilidad sea de su competencia - Atender al público de manera eficaz y oportuna, en el ámbito de su competencia y conforme a las disposiciones normativas aplicables • Dirección Académica - Ejecutar la evaluación de programas de actualización académica del personal docente de la Universidad - Controlar el proceso de selección de los alumnos de nuevo ingreso de la Universidad • Coordinación de Apoyos y Servicios Académicos • Coordinación de Programas Académicos, Investigación y Vinculación - Prestar servicios de apoyo académico y vigilar el cumplimiento de la normatividad y reglamentos académicos - Promover e inspeccionar las estrategias de fiscalización de los procesos de enseñanza aprendizaje y desarrollo curricular • Jefe de Departamento del Centro de Lenguas - Informar y difundir ofertas académicas nacionales e internacionales para la movilidad de la comunidad universitaria - Brindar la asesoría que requieran las Unidades Administrativas relacionada con de traducciones e interpretaciones • Jefe de Departamento de Difusión Cultural, Publicaciones y Educación Continua. - Elaborar y difundir boletines de radio, prensa y televisión, así como circulares y folletos de información relativos a las actividades que realiza la universidad - Generar y coordinar los programas de actividades de eventos de promoción artística y Cultural de la Universidad • Jefe de Departamento de Biblioteca y Medios Audiovisuales - Desarrollar y organizar los servicios de consulta y préstamo de material documental que conforma el acervo - Ejecutar la actualización y mantenimiento de la base de datos de la información bibliohemerográfica - Registrar, organizar, controlar y resguardar el acervo documental de la biblioteca de la Universidad - Brindar asesoría en aspectos de organización y administración de servicios bibliotecarios • Dirección de Planeación, Programación y Presupuestos - Integrar los programas de desarrollo institucional a mediano y largo plazo - Supervisar la aplicación del modelo de evaluación institucional y administrativa de la Universidad • Jefe de Departamento de Titulación, Becas y Servicio Social • Jefe de Departamento de Servicios Escolares - Ejecutar las políticas, lineamientos y procedimientos para el otorgamiento de la documentación escolar de los alumnos de la Universidad - Supervisar la adecuada prestación de los servicios escolares a estudiantes de la Universidad • Delegación Administrativa - Proponer al Rector el ingreso, licencias, promociones, remoción y cese de los servidores públicos adscritos a la unidad administrativa a su cargo - Integrar, sistematizar y mantener actualizado el archivo documental de la Universidad • Jefe de Departamento de Recursos Materiales, Servicios Generales e Informática - Ejecutar la asignación y elaborar los resguardos del mobiliario y equipo de oficina e informático de la Universidad - Contratar con base al presupuesto autorizado los arrendamientos y adquisiciones de bienes y servicios generales, requeridos para el funcionamiento de la universidad • Jefe de Departamento de Recursos Financieros y Humanos - Integrar los registros contables y control presupuestal de la Universidad - Implantar, operar y revisar el sistema relacionado con el manejo y registro de los recursos financieros asignados a la Universidad
Estructura organizacional propuesta para cambio en la UIIM	Abogado general Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Financieros Departamento de Informática Departamento de Planeación, Programación y Evaluación

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Universidad Intercultural del Estado de Hidalgo

Manual 3	
Universidad Intercultural del Estado de Hidalgo	
Elementos mas importantes	
Actividades	• Rectoria:
	Participar en los procesos de certificación, mejora y modernización administrativa que realice el Rector
	Atender los asuntos y comisiones que les encomiende el titular de la unidad administrativa a la que estén adscritos e informarle del seguimiento de los mismos, hasta su conclusión
	• Dirección Académica
	Establecer los lineamientos y acciones necesarias a fin de dar seguimiento a los egresados de la Universidad
	Proponer al Rector las propuestas de ingreso, licencias, promoción, remoción y cese de los servidores públicos adscritos a la unidad administrativa a su cargo
	• Coordinación de Apoyos y Servicios Académicos
	Organizar talleres de actualización académica para los docentes
	Seguimiento a los alumnos con bajo rendimiento académico
	• Coordinación de Programas Académicos, Investigación y Vinculación
	Integrar la elaboración de lineamientos relacionados con convocatorias en materia de investigación
	Coordinar el registro de proyectos de investigación con fuente de financiamiento interna y/o externa
	• Jefe de Departamento del Centro de Lenguas
	• Jefe de Departamento de Difusión Cultural, Publicaciones y Educación Continua.
	• Jefe de Departamento de Biblioteca y Medios Audiovisuales
	• Dirección de Planeación, Programación y Presupuestos
	Definir, en apego a los programas académicos, los requerimientos de equipamiento de la Universidad
	Supervisar la adecuada prestación de servicios escolares
	• Jefe de Departamento de Titulación, Becas y Servicio Social
	• Jefe de Departamento de Servicios Escolares
	Implementar los registros relacionados con los movimientos de la población estudiantil de la Universidad
	Integrar, controlar y mantener actualizados permanentemente los archivos relativos a los alumnos
	• Delegación Administrativa
	Elaborar y presentar con oportunidad los documentos de ejecución presupuestaria y pago, y realizar su posterior trámite
	Supervisar que los trámites para los arrendamientos y adquisiciones de bienes y servicios que deba efectuar la Universidad se realicen
	• Jefe de Departamento de Recursos Materiales, Servicios Generales e Informática
	Fomentar el adecuado manejo del equipo y los bienes muebles e inmuebles propiedad o a cargo de la Universidad
	Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus atribuciones y aquellos que les sean señalados por delegación o suplencias
	• Jefe de Departamento de Recursos Financieros y Humanos
Estructura organizacional propuesta para cambio en la UIIM	Abogado general

Fuente: Elaboración Propia

2.7.1 Procedimiento

- 1) Una vez que se realizó el análisis de casos de las tres Universidades, se plasmaron en un documento las principales actividades de cada una de las áreas que también se realizan en la UIIM.
- 2) Se realizó una observación directa de las actividades que se realizan en cada dirección, coordinación y departamento de la UIIM, con refuerzo del decreto de creación y del reglamento de la Universidad, se escribieron en un documento con ayuda del jefe del departamento de recursos financieros y humanos.
- 3) Se elaboró un oficio citando a todos los directores, coordinadores y jefes de departamento de la Universidad a una reunión.
- 4) En la reunión se les presento los avances de las actividades que se realizan en cada dirección, coordinación y departamento.
- 5) Se realizaron modificaciones y propuestas de las actividades escritas en el documento, por consiguiente la propuesta fue que revisaran y agregaran las actividades faltantes.
- 6) Se fijó una fecha de entrega de las actividades finales por cada director, coordinador y jefe de la Universidad, para que se enviaran a un correo.
- 7) Finalmente se realizó una reunión para revisar las actividades terminadas, donde se realizaron algunas modificaciones finales.
- 8) Teniendo listas las actividades realizadas por cada una de las áreas de la Universidad se prosiguió a elaborar el manual de organización siguiendo el método y los pasos establecidos que más adelante se mencionan.

Las fuentes primarias contienen información original, que son el resultado de una investigación como es la entrevista directa con los directores, coordinadores, y jefes de departamento de cada área, siendo así la obtención de información real y rápida. También se utilizaron fuentes secundarias como reglamentos, decretos, libros, artículos, revistas, guías, tesis y páginas electrónicas, todo esto para fortalecer la investigación.

Conforme a la ley que nos indica que se debe de llevar a cabo los manuales de organización:

Conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el artículo 19, las Unidades Administrativas Centrales, Centros y Órganos Desconcentrados deben elaborar y mantener permanentemente actualizados los manuales de organización en los que se establezca su estructura orgánica, atribuciones, funciones, así como los sistemas de comunicación y coordinación. (Dirección general de programación, 2015).

El manual de organización será propuesto por el rector, directores o jefes de departamento de la institución, esto es para que sus propias áreas o departamentos elaboren su propio manual de organización de acuerdo a sus necesidades y objetivos, apoyando todo el personal en caso de que así se requiera, otorgando el apoyo técnico que requieran las unidades responsables para la integración de toda la información, así como las herramientas tecnológicas que faciliten el intercambio de la información para el manual de organización.

Los responsables de estos lineamientos de que se aplique todo el contenido antes mencionado y de la actualización del contenido, su validación, autorización y todo trámite del manual de organización es del rector, los directores y de los jefes de departamento que integran la estructura de la institución.

La información que integre el manual de organización deberá ser congruente con la última estructura orgánica registrada, en caso de haber una anterior. El director general expedirá los manuales de organización, mismos que deberán contener información sobre su estructura orgánica y las actividades de las áreas administrativas.

Toda actualización, modificación o cambios que pretenda realizar cualquier área al manual de organización, las cuales deberán sustentarse y ser validadas por los responsables activos de dicho manual. Ya que pueden haber cambios en la estructura orgánica por modificación, crecimiento o por modificaciones a los reglamentos. La dirección de planeación será la encargada de tramitar el acta de expedición de los manuales de organización para su validez oficial y también será la encargada de resguardar los originales de los manuales de organización.

Para la elaboración de un manual de organización se necesita seguir una serie de pasos, no existe un modelo establecido para hacerlos, pero se presentan como ejemplo los que se utilizan con más frecuencia, sin embargo, puede haber

variaciones sustanciales, con base en criterios específicos, por la cantidad y calidad de la información disponible, la complejidad de las funciones de las unidades administrativas, la amplitud de la estructura orgánica respectiva, el grado de involucramiento de las y los responsables de su elaboración, el nivel de coordinación y organización del trabajo, entre otros. Todo esto con el propósito de ordenar, sistematizar y orientar los esfuerzos hacia un objetivo común.

Por tal motivo, es necesario precisar que existen actividades básicas para elaborar un manual de organización, las cuales se describen brevemente a continuación según Tera (2014) y Finanzas (2018):

1. Planeación del trabajo

La planeación del trabajo es una de las actividades con las que inicia formalmente la elaboración de un manual de organización, toda vez que mediante este ejercicio se definen de manera congruente y sistemática las principales tareas que tendrán que realizarse, el tiempo estimado para su ejecución y las o los responsables de su desarrollo.

Permite dar claridad y precisión a los trabajos para elaborar el manual, así como establecer el orden en que deben ejecutarse y evitando con ello duplicidad de esfuerzos.

Al señalar el tiempo en el que deberá realizarse cada actividad, es conveniente establecer parámetros que permitan verificar si éstas se realizan en los plazos previstos; en caso de incumplimiento, se pueden identificar con mayor facilidad los retrasos y, en consecuencia, tomar decisiones oportunas para corregir las desviaciones.

En esta etapa se conforma al personal encargado de la elaboración de los manuales, este puede ser conformado por un representante de cada una de las áreas administrativas de la institución o por un solo encargado de toda la institución. También en esta fase se establece cuáles serán las herramientas metodológicas que se utilizaran para obtener la información, el tipo de información que se va a requerir y el cronograma de las actividades a desarrollar para elaborar los manuales.

2. Organización del trabajo

Una vez que se ha planeado la elaboración del manual de organización, es necesario organizar el trabajo, con el propósito de optimizar el uso de recursos, agilizar la ejecución de actividades y cumplir con los objetivos en la forma y tiempo previstos.

Un manual de organización se elabora con la participación de todas las áreas administrativas que integran una dependencia, ya que éstas son la principal fuente de información para definir sus objetivos y funciones. Es importante establecer mecanismos de coordinación que eviten conflictos, duplicidad de esfuerzos o falta de ejecución de alguna actividad.

Mediante la organización del trabajo se establecen estrategias, se visualizan fuentes confiables para obtener información, se prevén recursos para ejecutar los trabajos y se definen mecanismos de control y seguimiento de las actividades programadas.

3. Recopilación de la información

Una vez concluida la planeación y la organización del trabajo se comienza a recabar la información necesaria para la elaboración de los manuales, según las herramientas metodológicas establecidas previamente y las técnicas seleccionadas. La recopilación de información es una de las actividades más importantes en el proceso para elaborar un manual de organización.

El primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los directores de las áreas administrativas a las que se pedirá su apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

Instrumentos/Técnicas de recolección datos

- *Investigación documental.* Consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y gráfica que exista sobre el objeto de estudio de que se trate. La investigación requiere utilizar fuentes (archivos, personas) y medios (manuales anteriores, documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc).

- *Observación.* Esta técnica consiste en observar a las personas para saber cómo realizan actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia

correcta; su objetivo es complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.

- *Entrevista.* Entre las técnicas o métodos de recopilación de información, la más importante por su contenido y aplicación es la entrevista. La entrevista es un instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, y ayuda a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, mediante la viva narración de las personas.

4. Procesamiento de la información

Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo; es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual. También es importante señalar las contradicciones a medida que se van presentando, a fin de poder eliminarlas después; para ello es necesario realizar reuniones con los directores de las áreas que serán incluidas en el manual.

Durante la elaboración de los manuales pueden presentarse dificultades al determinar funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses particulares pueden impedir que se terminen con éxito tales manuales, o que se apliquen como debe ser. Por consiguiente quienes se encarguen de elaborar los manuales deben hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtenerla colaboración del personal, así como la aceptación del formato de estos documentos y, sobre todo, para lograr que los manuales cumplan con su función.

Si después de ordenar la información se detecta la falta o insuficiencia de datos para algún apartado específico, es preciso volver a la investigación documental y una vez agotada ésta, tendrá que profundizar en la entrevista y observación directa.

Mediante el análisis se puede detectar si la información obtenida es clara y confiable, si no reúne estas características, será conveniente volver a las tareas de recopilación de datos. Al respecto, se debe garantizar que antes de iniciar la integración o redacción de los apartados del manual se tenga información útil, a fin

de evitar que el documento contenga datos incorrectos que originen confusiones sobre la organización y el funcionamiento de una dependencia.

5. Redacción

Aquí se establece el diseño y la presentación que se utilizará para elaborar el manual de organización, para ello el primer paso es la redacción en esta sección es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual (de políticas, procedimientos, organización, etc.). También se debe tomar en cuenta a qué personas se dirigirán los manuales para utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores. Es conveniente que un especialista en corrección de estilo revise la versión final de los manuales para garantizar que estén redactados en la forma más adecuada para los propósitos que se persiguen.

6. Elaboración de gráficas

La mayoría de los manuales se integran principalmente por escrito; sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido. Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc. Para elaborarlos, se deben utilizar las técnicas más sencillas y conocidas ya sea a nivel institucional o las recomendadas, de manera que el resultado sea fácil de comprender.

7. Formato y composición

Una vez reunida y organizada la información, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse el manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación. La composición también es importante, ya que ésta debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

La apariencia es muy importante. En sí las fallas de formato y composición son algunas de las principales razones por las que no se utilizan muchos manuales aunque contengan buena información.

El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características que dependen tanto de la finalidad que persigan, como del tipo de

material que forma parte de su contenido y los equipos de impresión o reproducción de que se dispone. A fin de facilitar la revisión y actualización de los manuales es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables.

8. Revisión y aprobación

En la revisión el analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Si se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o minimizar los problemas. Una de las maneras más sencillas de reducir los problemas de revisión consiste en reunirse anticipadamente con los analistas y revisar el material del manual.

Durante la fase de revisión el encargado de coordinar la debe considerar los siguientes aspectos:

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

Una vez terminado el proyecto del manual es necesario que las partes involucradas los sometan a una rigurosa revisión final para verificar que la información que contenga sea suficiente y real, que no haya contradicciones y no dé lugar a que ocurran traslapes entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

En la aprobación una vez terminada la revisión, las autoridades correspondientes deben aprobarlo. En cuanto se consiga la aprobación se puede comenzar a reproducirlo y distribuirlo.

En la práctica esta aprobación se inserta en el manual de dos maneras en la parte inferior de cada hoja y en una sola hoja al principio del manual, después de la identificación.

9. Distribución y control

Una vez que el manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso, es muy importante que se distribuya el mismo entre las áreas administrativas correspondientes, con el propósito de que los directores lo tengan a su disposición, conozcan el documento, y lo utilicen en la práctica. También la versión del manual electrónico podrá ser incorporada al portal electrónico de la institución, con el fin de que la ciudadanía tenga el libre acceso a la información.

Para el control de los manuales se recomienda que las áreas responsables de la administración elaboren una selección y registro de directores y jefes que contarán con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

10. Revisión y actualización

Los manuales son objeto de revisiones periódicas, y por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la institución, para ello se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones de los mismos, con el fin de que se mantengan actualizados a la realidad de la institución. Es importante dejar claro, que no existe un único modelo establecido para realizar un manual de organización.

En fin, la elaboración de un manual no concluye nunca. En cualquier momento puede estar sujeto a revisiones y correcciones. Suele ocurrir que en la etapa de impresión ciertos aspectos de su contenido ya sean obsoletos y se requiera actualizarlos. La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas, ya que si se vuelven obsoletos, se pierde el tiempo y el dinero que se emplean en su elaboración. A los seis meses de implantado un manual necesitará una revisión, y a los dos años es posible que por lo menos 10 por ciento de la información que contenga sea inexacta y, en consecuencia, no sea tan eficiente.

En la mayoría de las instituciones públicas se producen cambios con gran rapidez, se realizará cuando sucedan cambios en la estructura orgánica de la dependencia, ya sea por la creación, supresión, fusión, cambio de denominación, adscripción o modificación del nivel jerárquico de unidades administrativas,

cuando se modifiquen las disposiciones jurídicas aplicables o cuando se lleve a cabo una reasignación de funciones, por lo tanto, la tarea de actualización de los manuales debe ser una actividad permanente. En el caso de los manuales que contienen aspectos legales, la revisión deberá realizarse una vez al año.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Administración

En una institución con cambios constantes, como se vive hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Donde el trabajo del hombre es la tarea básica de la administración es hacer las cosas de manera eficaz y eficiente. El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano necesitan de la calidad de la administración para la aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales (Chiavenato, 2007). Esto hace que la administración se convierta en la clave fundamental para toda organización o institución.

Toda institución necesita ser administrada por personas capacitadas en las diferentes áreas, ya sea por su tamaño o complejidad. Por su parte Chiavenato (2007) señala que:

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer.

Esta afirmación es muy cierta porque principalmente toda actividad debe de ser administrada en cualquier institución u organización, de esto depende si una organización permanece activa y obteniendo buenos resultados, si solo está sobre viviendo y si deja de existir. Es por eso que el administrador debe de crear estrategias que le permitan solucionar los problemas para que toda institución siga existiendo.

Por lo anterior la administración tiene un papel importante desde su conceptualización y de acuerdo con Chiavenato, (2007):

La palabra *administración* viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Otra definición de administración según Robbins & Coulter, (2010) “la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz”.

Bernal, C. A., (2007) define:

La administración es entendida como el proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo del potencial humano, etc., que realizan las organizaciones, de modo que se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con el propósito de generar un mayor grado de competitividad.

De lo anterior la administración es la disciplina que se encarga de todas las organizaciones, mediante su proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales, de manera eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos.

Un administrador es una persona que tiene la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de administración que planea, toma decisiones, organiza, dirige y controla los recursos humanos y financieros de cualquier institución. En la actualidad los administrativos enfrentan varias situaciones desafiantes, por los

cambios acelerados, la competencia, la globalización, crisis etc. Y así también el administrador tiene oportunidades que debe de aprovechar de una mejor manera para hacer la diferencia. Por lo que los objetivos de la administración son:

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de una institución
- Permite a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio donde opera.
- Que la institución preste sus servicios con calidad.
- Optimizar los recursos, supervisar y verificar que todo se haga de la manera adecuada y económica.
- Realizar el proceso de planificación adecuado.
- Lograr crecimiento y alcanzar sus metas como institución
- Crear valor social y empresarial.

Toda institución cuenta con recursos importantes para poder lograr sus objetivos, como son los recursos materiales, financieros y humanos, donde se debe de realizar el manejo adecuado y eficiente de todos los recursos disponibles, en donde la toma de decisiones está a la orden del día. Las actividades administrativas son responsabilidad no solo de los directores de cada área, si no que estas deben de ser distribuidas en todo el personal de la institución, de acuerdo a su nivel jerárquico como se encuentra en el organigrama y así será el grado de responsabilidad.

De acuerdo con Córdoba (2012) los siguientes aspectos son de importancia para la administración:

- a) Mejorando el funcionamiento de cualquier organismo social.
- b) Al simplificar el trabajo.
- c) Al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
- d) Optimizando los recursos.
- e) Ayudando en la productividad.
- f) Mejorando la eficiencia y eficacia.
- g) Contribuyendo al bienestar de la sociedad, porque proporciona lineamientos.

- h) Mejorando la calidad de vida y generando empleos.
- i) Estableciendo la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

La administración se presenta en cualquier institución sea compleja o no, lucrativa o sin fines de lucro, ya que su éxito depende en gran parte de una buena administración, para lograr optimizar de una mejor manera sus recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales;

3.1.1 Tipos de Recursos

3.1.1.1 Recursos Humanos

Los recursos humanos son los más importantes en una institución, ya que son los que comprenden a todas las personas que participan en la institución, los cuales se encargan de organizar y desarrollar las operaciones, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, dirección y control de quienes laboran ahí. Es por eso que el área de recursos humanos debe cuidar el bienestar y promover el desarrollo profesional de cada uno de sus empleados en un mejor ambiente de trabajo, ya que el propósito fundamental de este recurso humano es mejorar el trabajo productivo de la institución pero de una forma más humana.

La planeación de los Recursos Humanos, es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales consiste en prever y anticipar las necesidades de los recursos humanos de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. Es también para determinar la demanda de empleados que tendrá una organización, ya que al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear el

reclutamiento, selección, capacitación y más, todo esto para conseguir los objetivos y las metas de la organización en un periodo determinado. En consecuencia la planeación de recursos humanos no es otra cosa más que la planificación de la plantilla o del personal, que permite determinar el número adecuado de las personas calificadas para ocupar el puesto idóneo en el momento correcto (Bolivia, 2007).

El recurso humano es el más valioso de las organizaciones es el único activo a diferencia de los otros que puede agregar valor, porque un empleado que desarrolle sus habilidades y aptitudes se convierte en un recurso más valioso, ya que sin este es imposible lograr los objetivos organizacionales, por lo tanto se le debe de dar el mejor cuidado, manejo, importancia, motivación, atención, mejorar el clima laboral, todo esto para beneficiar al empleado y a la empresa misma.

3.1.1.2 Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos son todos los medios que utilizan la tecnología para llevar a cabo las operaciones de la institución y cumplir con sus propósitos. Estos recursos pueden ser tangibles en forma física como una computadora o intangibles aquellos que son visibles como un sistema. Utilizar los recursos tecnológicos facilita la elaboración de las actividades, ya que son una herramienta que ayudan a optimizar la eficacia, ahorrando tiempo, esfuerzo, en sus operaciones.

Este recurso ofrece un alto grado de provecho y utilidad, ya que facilitan la realización de las actividades que para el ser humano podrían considerarse complicados. Utilizar los recursos tecnológicos adecuados permite a las instituciones ahorrar grandes costos y beneficiar su economía. Actualmente los recursos tecnológicos son muy importantes en cualquier empresa o institución, es que la tecnología se ha convertido en la clave principal para realizar todo tipo de actividades, por ejemplo una empresa que cuenta con computadoras modernas, internet, equipos altamente calificados, estará en condiciones de competir con

éxito. Estos recursos tecnológicos ayudan a realizar las actividades diarias de la institución, desde las más complejas, hasta las más sencillas y no se requiere de grandes inversiones para contar con recursos tecnológicos básicos como una computadora con acceso a internet, así mismo a mayor inversión, mayor posibilidad de adquirir recursos de mejor calidad.

Los recursos tecnológicos representan en general el conjunto de activos, tangibles e intangibles que están disponibles para alcanzar los objetivos de la empresa, de la mejor manera estratégica para mejorar su competitividad y su impacto en lo social. Para gestionar estratégicamente los recursos tecnológicos que se necesitan en una empresa, se requiere la elaboración de un modelo. Para ello se necesita realizar un estudio de los recursos tecnológicos, pensamiento estratégico, competencias y capacidades tecnológicas, estrategia tecnológica de las organizaciones; aquí los jefes encargados necesitan pensar estratégicamente y tomar decisiones, donde se necesita realizar un análisis estratégico y fácil de interpretar, con un diagnóstico interno y externo orientado a los recursos tecnológicos, también sobre las actividades de gestión, los recursos humanos, las condiciones de higiene y seguridad laboral, la gestión ambiental, y a partir de eso se determinan los recursos tecnológicos estratégicos y los factores clave de éxito del emprendimiento (Mantulak, Hernández, & Michalus, 2016).

3.1.1.3 Recursos Financieros

Los recursos financieros son el dinero en efectivo, depósitos bancarios, préstamos, cheques, utilidades, bienes, acciones, etc, que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades. Por tal motivo los recursos financieros forman parte de todos los activos con capacidad de ser transformados en efectivo, y así forman el medio principal para realizar inversiones en una organización. Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa, con el adecuado manejo que se le dé. Es muy importante realizar un

planteamiento financiero, que se convierta en un plan estratégico de cómo conseguir fondos y cómo invertirlos.

García & Lopez (2014) “los recursos financieros son los activos, bienes o conjunto de elementos disponibles en una entidad, destinados a sufragar los gastos indispensables para su funcionamiento”. Los recursos financieros son esenciales para el logro de los objetivos de cualquier institución, porque además de permitir su funcionamiento, permiten satisfacer necesidades y fortalecer infraestructuras, así permitiendo desarrollar las actividades, para esto se requiere obtener los ingresos y recursos por medios previamente autorizados por la ley o normas reglamentarias específicas, como es el caso de los recursos federales y estatales, se debe de ejecutar y controlar el gasto que se encarga de dichos recursos de manera correcta y distribuir en forma equitativa los recursos disponibles para el bien de toda la institución.

3.1.1.4 Recursos Materiales

Los recursos materiales son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa que permiten ofrecer los productos o servicios, como son los edificios, terrenos, herramientas, vehículos, maquinaria, la infraestructura y los insumos empleados para la elaboración de productos y servicios, y así forman parte de los bienes tangibles que tiene la empresa. Los recursos materiales son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir los objetivos. Como pasa en algunas instituciones que los recursos materiales son escasos cuando esto sucede hay que trabajar doble esfuerzo para conseguir esos recursos materiales que se necesitan para realizar las actividades en la institución.

Los recursos materiales, no solo los componen la materia prima utilizada, sino también todo aquello que sea físico y aporte a la empresa, estos recursos son de gran importancia para la economía, ya que permite realizar sus actividades y servicios de una organización, estos logran que sea más fácil llevar a cabo los proyectos que una compañía desea desarrollar, por tal motivo sin los recursos materiales sería imposible el funcionamiento de una organización. Como señala Enriquez (2002) "los recursos materiales pueden ser definidos como el patrimonio

de la institución y están constituidos por los bienes muebles, inmuebles y de consumo que hacen factible la operación de la misma. El elemento de apoyo para la consecución de las metas y objetivos de la administración pública". La administración de los recursos materiales realiza el uso eficiente de los recursos, para la institución y así lograr una mayor eficacia y eficiencia en su funcionamiento.

3.1.2 Tipos de Administración

Según las áreas funcionales de una empresa u organización a las que se dedican, podemos detallar cuatro grandes tipos de administración:

- ✓ Administración financiera o finanzas corporativas
- ✓ Administración comercial o mercadotecnia
- ✓ Administración de procesos u operaciones
- ✓ Administración de recursos humanos

3.1.2.1 Administración Financiera o Finanzas Corporativas

Van & Wachowicz (2010) definen a:

La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes.

Es la administración de los capitales de la organización y del aumento de las riquezas. La primera decisión que es de inversión es una de las más importantes ya que aquí se determinan los bienes que son destinados a inversión o a capital en efectivo. La segunda decisión es la financiera, algunas compañías tienen deudas muy grandes y otras no tienen, el tipo de financiamiento empleado marca la diferencia. La última decisión es la de administración de bienes, aquí se adquieren los bienes con el financiamiento adecuado, para administrarlos de

manera eficiente. Las tres decisiones juntas determinan el valor de una empresa para sus accionistas.

Para que una administración financiera sea eficiente, se tiene que tener una meta o un objetivo, porque como dice Van & Wachowicz (2010) “los juicios sobre la eficiencia de una decisión financiera deben hacerse a la luz de algún parámetro”.

La administración financiera se refiere también a las tareas que realiza el gerente financiero de la empresa como son administrar los asuntos financieros ya sea de una organización privada, pública, grande, pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizando las tareas financieras, ya que en los últimos años se ha incrementado la importancia de las tareas del gerente financiero (Gitman & Zutter, 2012).

Algunas de las tantas funciones que lleva a cabo la administración financiera son organizar y dirigir las tareas financieras, gestionar de manera correcta el efectivo para que la organización cuente con el suficiente, administrar las inversiones, presupuestar las actividades, conseguir las mejores opciones de financiamiento, tomar decisiones de inversiones, entre muchas más funciones que tiene la administración financiera.

Los objetivos principales de la administración financiera son alcanzar los objetivos, ampliar los recursos económicos, evitar los riesgos financieros y aumentar las ganancias.

En estos tiempos de grandes cambios en las organizaciones, y para esto es de gran importancia un equipo especializado en finanzas para mantener a la empresa a flote, optimizando el efectivo de la organización y que tenga utilidades.

La administración financiera ayuda con las actividades y decisiones del gerente financiero, ya que la mayoría de las decisiones empresariales son en términos financieros, como lo es que todos los gerentes de una empresa, sin importar la descripción de sus puestos, normalmente tienen que dar una justificación financiera de los recursos que necesitan para realizar su trabajo (Gitman & Zutter, 2012).

3.1.2.2 Administración Comercial o Mercadotecnia

Mullins, Walker, Boyd, & Larreche, (2005) definen:

La administración de marketing es el proceso de analizar, planear, implementar, coordinar y controlar programas que comprenden la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios e ideas diseñadas para crear y mantener intercambios benéficos con mercados objetivo con el fin de lograr metas organizacionales.

Hay administración de marketing cuando se realiza un intercambio, es decir cada vez que un individuo da una cosa a otro y recibe algo a cambio, por tal motivo esta administración ayuda a que se realice ese proceso de que ocurran estos intercambios.

También conocido como marketing, centrado en las operaciones comerciales de la empresa u organización. La definición del marketing, según Martinez, Ruiz, & Escriba (1996) “es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones”. El propósito principal del marketing es identificar las necesidades del consumidor, entender el intercambio y la forma de llevarlo a cabo, desde que crea, desarrolla y sirve a la demanda. En consecuencia el marketing debe diseñar el servicio, establecer los precios más adecuados, seleccionar los canales de distribución y concretar las técnicas de comunicación (Martinez, Ruiz, & Escriba, 1996). El marketing ayuda a cualquier empresa u organización a realizar aquellas acciones que sean necesarias para alcanzar sus objetivos.

La administración de la mercadotecnia es el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios con los compradores, para así alcanzar los objetivos organizacionales. El principal objetivo es el del intercambio para satisfacer las necesidades y ayudar al logro de los objetivos.

La administración de mercadotecnia es un proceso que incluye cuatro fases las cuales son planeación, organización, dirección y control. Esto es que se tiene que analizar el mercado, sus oportunidades y amenazas, para establecer los objetivos que se quieren lograr, y en base a los objetivos se plantean las

estrategias para lograr dichos objetivos, se asignan las responsabilidades y autoridad a las personas encargadas, se coordinan las actividades y cómo utilizar los recursos, se realizan todas las actividades planeadas, se controla todo lo realizado y se compara con lo que se ha planificado en plan de mercadotecnia para elaborar las correcciones necesarias.

Por eso, la administración y la mercadotecnia tienen una exitosa intervención en las organizaciones, ya que cada una aporta sus conocimientos que se complementan entre sí, como la administración tienen como objetivo estudiar las organizaciones mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa y la mercadotecnia es el proceso social y administrativo mediante el cual las personas satisfacen sus necesidades al intercambiar bienes y servicios, es así que la administración y la mercadotecnia tienen varias cosas en común. Como indica Álvarez & Figueroa (2020):

como la administración de la mercadotecnia brinda unas técnicas que permite como hacer un proceso que sea eficiente y eficaz, como una buena planeación es lo que se quiere alcanzar y como se logran los objetivos en un futuro cercano, así como la organización aquí están el plan que se pondrá en marcha y estarán los programas, asimismo está la dirección aquí están la actividades para alcanzar los objetivos, las decisiones que se deben de tomar para alcanzar la metas propuestas, la ejecución ya se pone en marcha el proyecto que se va a realizar y el control ya el proyecto puesto en marcha cómo va a ser controlado para alcanzar lo propuesto.

3.1.2.3 Administración de Procesos u Operaciones

La administración de operaciones trata de la producción de bienes y servicios, ya que estos se elaboran con la supervisión de los administradores de operaciones, por tal motivo la administración de operaciones debe de ser eficiente en toda organización ya que es el motor que crea las utilidades de la empresa. Los administradores de operaciones son responsables de la producción y la entrega de la oferta de servicios, en consecuencia la administración del proceso de transformación de manera eficiente es la tarea del administrador de operaciones en cualquier organización, por eso los administradores de operaciones toman decisiones importantes así como de servicios y de producción.

Schroeder, Goldstein, & Rungtusanatham (2011) afirman que:

La función de operaciones de una empresa es responsable de la producción y la entrega de bienes o servicios de valor para los clientes de la organización. Los administradores de operaciones toman decisiones para administrar el proceso de transformación que convierte los insumos en los productos terminados o los servicios deseados.

Como se observa que la toma de decisiones es importante en la administración de operaciones, ya que los administradores a diario tienen que estar decidiendo.

La función de operaciones es una función principal en cualquier organización, en las organizaciones de servicios se puede conocer como departamento de operaciones, de la misma forma operaciones es la función que produce los bienes o servicios. El proceso no es sólo transformar los productos o servicios, sino que también diseña y analiza las operaciones en una organización. En la administración de operaciones su eje principal son los distintos mecanismos productivos, funcionales y de servicios de la organización.

Actualmente la administración de operación es la clave del desarrollo empresarial, ya que es un componente de la administración de empresas que se encarga de ejecutar modelos de innovación en investigación, también las acciones que generen un mayor valor a los bienes o servicios que ofrece la empresa y estos objetivos se logran a partir de estrategias de planeación, organización, dirección y control. Para lograr los objetivos de manera correcta depende de una dirección adecuada de personas, capital, información y materiales, así se logrará que los insumos se conviertan en bienes y servicios terminados con resultados y beneficios en todas las áreas de la empresa.

El encargado de la administración de operaciones sus áreas de decisión a las que se debe enfrentar son la capacidad, calidad, fuerza de trabajo, procesos, inventarios etc. Como lo indica Montejano, Lopez, Perez, & Campos (2021):

Por esta razón, es importante mejorar la mentalidad de los directores de las empresas o de aquellos que forman parte de las organizaciones, examinando cómo estás con un alto sentido de la responsabilidad logran obtener los máximos beneficios para aquellos

que son directa o indirectamente parte de ellas. Las organizaciones que entienden esta filosofía podrían determinar qué acciones se pueden tomar, de modo que se debe prestar atención fundamentalmente a cómo administrar las operaciones en las empresas. Principalmente, las que se llevan a cabo dentro de las consideradas líderes del mundo, para entender cómo han evolucionado ampliamente el rendimiento que exhiben en la actualidad. Y por la influencia de estas empresas líderes, se puede transferir a las que lo desean y están a su alrededor, replicando estas mejores prácticas.

Por lo anterior es que la administración de operación tiene un impacto directo en distintas áreas de la empresa.

3.1.2.4 Administración de Recursos Humanos

Dessler & Valera (2011) señalan que:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

La administración de recursos humanos es muy importante ya que es la que se encarga de las personas, para que cada uno alcance sus objetivos y beneficiando a la institución, para esto es necesario que la misma institución utilice técnicas especiales y actualizadas para lograr esos objetivos tanto de los empleados como de la institución. También se encarga de otros aspectos humanos y sociales de la institución.

El departamento de recursos humanos principalmente se encarga de las contrataciones, despidos, también de cumplir las leyes, administración y planeación del personal, desarrollo profesional y de todo lo que tiene que ver con el personal dentro de una institución. Su principal objetivo es que todo empleado consiga sus propios objetivos al igual que la institución para que obtenga sus

beneficios, y esto se logrará mediante los empleados, por tal motivo se debe motivar y valorar al personal.

Dessler & Valera (2011) indican las prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- ✓ Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- ✓ Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
- ✓ Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- ✓ Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- ✓ Evaluar el desempeño
- ✓ Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- ✓ Proporcionar incentivos y prestaciones
- ✓ Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- ✓ Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- ✓ Fomentar el compromiso de los colaboradores

Y lo que un gerente debería saber acerca de:

- ✓ La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa
- ✓ La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo
- ✓ Las quejas y las relaciones laborales

La administración de recursos humanos es importante para que a todo jefe le permite no cometer errores personales en sus labores como son, que su personal no se desempeña de manera adecuada, contratar a la persona equivocada para el puesto, percibir una alta rotación de personal, tener empleados que no den lo mejor de sí, que la institución sea demandada por trato discriminatorio, que la institución sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federal es de seguridad laboral, permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento y cometer cualquier práctica laboral injusta (Dessler & Valera, 2011).

Por tal motivo una buena administración de recursos humanos evita esos errores, además que sirve para obtener buenos resultados trabajando con el personal. Especialmente si contratas al personal adecuado para el puesto y las actividades a realizar, el administrador triunfara y también porque sabe motivar, trabajo en equipo, valorar, capacitar, incentivar, evaluar y desarrollar a esas personas que tiene a su cargo con eficacia, todo esto para obtener los resultados deseados mediante sus empleados.

Por eso se debe de construir el compromiso por parte de los empleados, para que realicen su trabajo como si fuera su propia institución, coincidiendo en ambas metas de los empleados con la institución y es aquí donde la función de recursos humanos desempeña su trabajo.

3.1.2.4.1 El área de recursos humanos como proceso

Chiavenato (2011) afirma que “los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas”.

Todo cambio en uno de los procesos básicos, ejerce influencia en los demás, la cual alimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema.

Los cinco procesos captan y atraen a las personas, asignándoles sus tareas, integrándose a la institución para su desarrollo y evaluación. El proceso no siempre se presenta en el orden como lo menciona Chiavenato puede variar de acuerdo a la institución. Son muy variables, si uno de ellos cambia no significa que los demás lo hagan.

3.1.2.4.2 Políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos son para orientar administrativamente, evitar que las personas realicen actividades indeseables o tengan errores en sus

funciones específicas, es así que las políticas son guías, ofrecen soluciones a los problemas que se presentan con frecuencia.

Las políticas de recursos humanos son como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos individuales y organizacionales.

Estas políticas varían de una organización a otra. Cada organización desarrolla las políticas de recursos humanos más adecuadas a sus necesidades. Como dice Chiavenato (2011) "Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados".

De la misma manera Chiavenato nos indica una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos:

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de recursos humanos:

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención de los recursos humanos:

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continúa realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizarla salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de evaluación de recursos humanos:

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionarla información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

3.1.2.4.3 Objetivos del área de recursos humanos

Chiavenato (2011) indica los objetivos principales del área de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzarlos objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Los objetivos del área de recursos humanos es tratar de retener a las personas en la organización para que sigan laborando en ella de la manera más eficiente, con una actitud positiva. Por eso se debe de incentivar al personal para que logren desear que permanezca en la organización. Los objetivos del área de recursos humanos dependen de las metas y objetivos de la organización.

3.1.2.4.4 Dificultades básicas del área de recursos humanos

A diferencia de otras áreas, en la de recursos humanos surgen muchos problemas, ya que administrar el capital humano es diferente a la administración de cualquier otro recurso.

Las dificultades básicas del área de recursos humanos son:

1. El área de RH² trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
2. El área de RH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos se importan del ambiente a la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
3. Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro de la jurisdicción del área de RH, sino sobre todo en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados.
4. El área de RH se preocupa principalmente de la eficacia. Sin embargo, lo más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen.
5. El área de RH trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia.
6. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología empleada y el tipo de tarea u obligación.
7. El área de RH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal implica gastos inevitables. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo e improductivo, o personal directo e indirecto.
8. Uno de los aspectos más críticos del área de RH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. El área de RH tiene muchos desafíos y riesgos

² Recursos Humanos

no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aún con la certeza de que se actúa correctamente (Chiavenato, 2011).

El área de recursos humanos no siempre recibe el apoyo adecuado de la alta dirección, y esto no siempre resulta favorable para toda la organización. En un mundo tan cambiante en la tecnología moderna, por la competencia, las organizaciones necesitan cambiar rápidamente para bien de ellas mismas y seguir sobreviviendo, por eso deben de poseer conocimientos, recursos, habilidades, y sobre todo encontrar a esas personas que reúnan esas características. Todo eso requiere de las políticas de recursos humanos para seguir creando mejores comportamientos en el personal, en consecuencia esto es para mejorar a las organizaciones.

La administración utiliza el proceso administrativo como herramienta para la optimización, el cual veremos en el siguiente capítulo.

3.2 Proceso Administrativo

El recurso humano es el más importante con que puede contar una institución, también junto con el recurso financiero, material y tecnológico, que requieren ser administrados mediante el proceso de planeación, organización, dirección y control.

Para responder a los problemas que enfrentan las organizaciones día a día, surgió la administración que se ha estructurado en lo que se le conoce como el proceso administrativo, que comprende los aspectos siguientes:

Planeación: Proceso mediante el cual se define los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la organización.

Organización: Proceso que consiste en determinar las tareas que se deben realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización (quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos.

Dirección: Proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, resolución de conflictos, manejo del cambio, etc. A fin de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

Control: Proceso que consiste en retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo se está desempeñando y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima (Bernal C. A., 2007).

Estos procesos son independientes, cada proceso debe de ser flexible y dinámico para que se pueda manejar a cada uno de los cambios que se vayan presentando de manera inadecuada. Estos procesos se aplican a empresas o instituciones de todo tipo ya sean grandes o pequeñas, con fines o sin fines de lucro, todo esto dependerá de la complejidad de la empresa o institución.

Tenemos a las organizaciones sin fines de lucro que son las que no tienen como objetivo el beneficio económico por la realización de sus actividades, ya que su principal actividad es generar impacto social en sus usuarios (Bernal & Sierra, 2008). Como es el caso de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán que es una institución sin fines de lucro, universidad pública, que cuenta con recursos federales y estatales.

Las organizaciones con fines de lucro estas si son creadas con el objetivo principal de generar rentabilidad económica por sus actividades mediante la producción de bienes o la prestación de servicios. Existen varios tipos de empresas que se pueden clasificar por el sector económico, tamaño de las empresas, el origen del capital, por la explotación y la conformación del capital, según responsabilidad legal, por la conformación jurídica y por el número de socios (Bernal & Sierra, 2008).

El proceso administrativo permite a la administración cumplir con sus objetivos propuestos al producir o prestar bienes y servicios, este proceso no solamente lo llevan las grandes instituciones, si no que desde una empresa chica es necesario que se realice una planeación, organización, dirección y control de las actividades a realizar.

Córdoba (2012) define:

En términos generales, un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, es una forma sistemática de hacer las cosas. El proceso administrativo es 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 con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean.

El proceso administrativo permite a los administradores a llevar a cabo eficazmente a una organización.

Las etapas que forman al proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control, las cuales veremos enseguida:

3.2.1 Planeación

Como dice Griffin (2011) “planeación significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas”. Al momento de planear que quiero hacer, que se va hacer, se tienen que tomar decisiones que son parte del proceso de planeación ya que las dos ayudan a mantener una administración eficiente y alcanzar las metas propuestas. Como sabemos que planear es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan sus antecedentes y se cubren planes y programas.

Córdoba (2012) señala que las actividades más importantes de la planeación son las siguientes:

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

La planeación consiste claramente en definir los objetivos, para así en base a ellos se va ir estableciendo el proceso a seguir, cómo se va ir elaborando, las estrategias, todo lo relacionado sobre cómo se hará el trabajo de la mejor manera posible, para así lograr los objetivos deseados. La planeación guía y orienta el rumbo que propone seguir la institución. Como dice Robbins & Coulter (2010) “Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia”. Por eso debe de haber una planeación donde integre a los involucrados y estén todos en el mismo rumbo, los mismos objetivos, ya que sin planeación, no habría objetivos, es así que vale la pena planear para crear un futuro deseado.

3.2.1.1 Tipos de planeación

Existen varios tipos de realizar la planeación en las organizaciones, las cuales son las siguientes según Bernal & Sierra (2008):

➤ **Planeación Tradicional**

La planeación tradicional, como su nombre lo indica, es un tipo de planeación que consiste en plantear objetivos para un determinado horizonte de tiempo, sin un análisis riguroso del entorno externo e interno de las organizaciones y sin una definición precisa de criterios para alcanzar los objetivos; es decir, es una forma general de planeación por objetivos, en la que los directivos de las organizaciones definen determinados objetivos para ser alcanzados en un periodo de tiempo y se espera que, una vez comunicados al personal de la organización, este trabaje para lograrlos.

➤ **Planeación estratégica**

Este es un tipo de planeación que implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas.

➤ **Planeación Prospectiva**

Esta planeación, tiene un surgimiento más reciente. Sus principales desarrollos se han fundamentado en el análisis de escenarios posibles y su propósito es construir diferentes escenarios en los que actuarán las organizaciones en los próximos años. Esos desarrollos se han caracterizado por ser altamente cualitativos y, en numerosos casos, también por tener alto contenido subjetivo, lo que para muchos estudiosos de las organizaciones representan altos

márgenes de incertidumbre al momento de tomar decisiones sobre los objetivos y estrategias a implementar.

3.2.2 Organización

Después del proceso de planeación, en el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar, sigue el proceso de organización, que consiste en determinar las tareas para lograr lo planeado, diseñar puestos y actividades, crear la estructura de la organización, establecer procedimientos y asignar recursos (Bernal C. A., 2007).

3.2.2.1 Concepto de organización como función administrativa

Bernal C. A., (2007) define la “organización puede ser entendida como la entidad (compañía, empresa, institución) creada intencionalmente para el logro de objetivos institucionales, pero también, como una función que es parte del proceso administrativo y se refiere al acto de organizar”. La organización como función administrativa es una actividad de la administración, con el objeto de lograr los resultados de la organización o institución, mediante el término de organizar. Toda institución necesita ser organizada ya sean sus recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, actividades y funciones, de la mejor manera posible, como podría ser diseñando la estructura organizacional, los manuales de organización para realizar las actividades, enfrentar los cambios y así toda institución pueda realizar sus actividades de forma eficiente.

El proceso de organizar es para lograr lo planeado, cómo se realizan las actividades y se asignan los recursos, es lo que se realiza en este proceso de organizar. Las instituciones planean, porque tienen objetivos por lograr, y de acuerdo con su organización definen sus estrategias para lograrlos, después se organizan para desarrollar las actividades requeridas, luego se continúa con el proceso de dirección y se controla para reiniciar el ciclo.

Una organización es eficiente cuando en la institución se tiene una estructura organizacional adecuada, se están logrando los objetivos y metas,

teniendo al personal adecuado, se conocen las actividades que deben de desempeñar en cualquier operación en equipo, quien hace que tareas, quién es responsable de los resultados, la forma en que se relacionan entre sí y esto mediante un manual de organización.

Como lo señala Koomtz, Weihrich, & Cannice (2012), para que una función organizacional exista y sea significativa para las personas debe incorporar:

1. Objetivos verificables que, son una función importante de la planeación.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.

Organizar es:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar a cada grupo a un jefe con la autoridad necesaria para supervisar.
- Proveer de la coordinación en la estructura organizacional (Koomtz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Asimismo los empleados deben de trabajar juntos en equipo para elaborar las actividades requeridas con eficiencia y eficacia, estableciendo una estructura organizacional, donde los jefes y directores se están organizando adecuadamente.

3.2.2.2 Organización formal e informal

Koomtz, Weihrich, & Cannice (2012) define a la organización formal como “la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada”. Un jefe o director de área para que pueda organizar adecuadamente a una institución debe de ser flexible, reconocer el trabajo de sus empleados para así contribuir adecuadamente a los objetivos y metas de la institución.

Koomtz, Weihrich, & Cannice (2012) define a la organización informal “es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre

sí". Esta organización informal es como cualquier actividad sin un propósito común, que no aparece en el organigrama.

De la misma manera organizar es un proceso donde se tienen que tener primero los objetivos ya que de ellos se derivan las actividades, tener a la autoridad disponible necesaria en la institución, tener una estructura organizacional bien definida dispuesta al cambio para cada situación y la importancia del tipo de personal con el que se cuenta. La organización es el proceso que más se ha modificado en los últimos años, debido a los cambios drásticos del entorno, para los jefes y directores ha sido un reto diseñar una estructura organizacional adecuada que permita a los empleados a realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.

3.2.2.3 Elementos básicos de la organización

Los elementos básicos de la organización según Griffin (2011) son los siguientes:

- I. Diseño de puestos
- II. Agrupación de puestos
- III. Establecimiento de relaciones de reporte entre los puestos
- IV. Distribución de la autoridad entre los puestos
- V. Coordinación de las actividades entre los puestos
- VI. Diferenciación entre las posiciones

Diseño de puestos

Como lo señala Griffin el diseño de puestos es el primer elemento, para las personas dentro de la organización. Es la determinación de las responsabilidades relacionadas con el trabajo de un individuo. En el diseño de puestos se hace necesario determinar el nivel de especialización deseado.

La especialización del puesto es el grado al que la tarea general de la organización se desglosa y divide en partes componentes más pequeñas, la especialización del puesto evolucionó del concepto de división del trabajo. Las capacidades de la producción en masa que se derivaron de las técnicas de especialización de puestos han tenido un impacto profundo en todo el mundo. La

especialización es su forma más pura, es simplemente una extensión normal del crecimiento organizacional.

Beneficios de la especialización

- Los empleados que desempeñan tareas pequeñas y simples se volverán muy eficientes en cada tarea.
- El tiempo de transferencia entre las tareas disminuye.
- Entre más estrechamente esté definido un puesto, es más fácil desarrollar el equipo especializado para ayudar con él.
- Cuando un empleado que desempeña un trabajo altamente especializado está ausente o renuncia, el gerente tiene la capacidad de entrenar a alguien nuevo a un costo bajo.

Consecuencias de la especialización

- Los empleados que realizan trabajos altamente especializados se pueden volver aburridos y la monotonía.
- El puesto puede ser tan especializado que no ofrece ningún desafío o estimulación.
- Aumenta el ausentismo.
- La calidad de trabajo se puede mermar.

Hay otros enfoques al diseño de puestos que alcanzan un mejor equilibrio entre las organizaciones y las necesidades de los individuos, como son los siguientes:

Rotación de puestos: mover a los empleados de un puesto a otro, pero los puestos no cambian siguen siendo los mismos, el empleado es el que se mueve de un puesto a otro. Los trabajos que se prestan a la rotación tienden a ser estándar y rutinarios. Los empleados que no son rotados a un puesto nuevo pueden estar más satisfechos en principio, pero la satisfacción pronto disminuye.

Ampliación del puesto: En un puesto, hacer la misma tarea una y otra vez es la causa principal de la insatisfacción de los empleados, por tal motivo surgió la ampliación del puesto para aumentar el número total de tareas en un empleado y como resultado es que se reduce el nivel de insatisfacción laboral.

Enriquecimiento del puesto: Consiste en aumentar tanto el número de tareas como el control que el empleado tiene sobre el puesto. Estos cambios

aumentan el grado de responsabilidad de los empleados, asignando tareas nuevas y desafiantes.

Enfoque de las características del puesto: Esta considera el sistema de trabajo y las preferencias de los empleados, sugiere que los puestos deben ser diagnosticados y mejorados a lo largo de sus habilidades, si hace completo el trabajo y el grado de desempeño del empleado.

Equipos de trabajo: Aquí es cuando un grupo recibe la responsabilidad de diseñar el sistema de un trabajo que se emplea en la realización de tareas. Y cada trabajador tiene un puesto específico que desempeñar.

Agrupación de puestos

El proceso de agrupar los puestos se llama departamentalización, cuando las organizaciones son pequeñas, el director o jefe puede personalmente supervisar a todos los que trabajan ahí, pero ya cuando crece, supervisar personalmente a todos los empleados ya es cada vez más difícil para el director o jefe.

La departamentalización funcional es la más común en las organizaciones pequeñas y es por función, está agrupa a los puestos que tienen que ver con actividades iguales o similares.

Departamentalización por producto esta agrupa las actividades en torno a productos o grupos de productos, la mayoría de las empresas más grandes adopta esta forma de departamentalización para agrupar las actividades a nivel negocios o a nivel corporativo.

La departamentalización por clientes es agrupar las actividades para responder e interactuar con clientes específicos y con grupos de clientes, una ventaja es que la organización puede utilizar a especialistas hábiles para tratar con clientes únicos.

Departamentalización por ubicación agrupa los puestos con base en sitios geográficos o áreas definidas, una ventaja es que le permite a la organización responder con facilidad a las características únicas del entorno y de los clientes en las diversas regiones.

Establecimiento de relaciones de reporte entre los puestos

Esto es aclarar la cadena de mando y el alcance de la administración. La mayoría de las empresas grandes tienen una cadena de mando bien definida y se basa en la delegación de autoridad, esto es que cada persona dentro de una organización debe tener una relación clara de reporte con solo un jefe, y para esto debe de haber una línea de autoridad clara y continua que se extienda desde la posición más baja a la más alta en la organización.

Otra parte de establecer las relaciones de reporte es determinar cuántas personas reportan a cada gerente, esto define el tramo de administración o tramo de control.

Distribución de la autoridad entre los puestos

Griffin por su parte la autoridad es un poder que ha sido legitimado por la organización, distribuir la autoridad es otra consecuencia normal de aumentar el tamaño de la organización. La delegación es el proceso por el cual los gerentes asignan un porcentaje de su carga total de trabajo a los demás, la principal razón de la delegación es permitir al gerente hacer más trabajo, es decir los subordinados ayudan a aligerar la carga del gerente al hacer mayores porciones del trabajo de la organización. En el proceso de delegación el gerente asigna la responsabilidad o da trabajo al subordinado, otorga la autoridad de realizar el trabajo y el subordinado acepta la obligación de realizar la tarea asignada por el gerente.

También hay problemas en la delegación como son que algunos jefes están tan desorganizados que no tienen la capacidad de planear el trabajo con anticipación y como tal no pueden delegar en forma apropiada, también los jefes pueden desconfiar en que el subordinado haga bien su trabajo ya que algunos subordinados quieren que el jefe asuma toda la responsabilidad, para estos problemas no hay arreglos rápidos lo importante aquí es la comunicación, cada quien debe de tener su propia responsabilidad y autoridad, además de que la responsabilidad final del resultado se encuentra en el gerente.

La descentralización es el proceso de delegar poder y autoridad en forma sistemática a todos los niveles gerenciales de la organización, aquí el poder de la toma de decisiones y la autoridad se delegan tan abajo en la cadena de mando como sea posible. Y la centralización es el proceso de retener en forma sistemática el poder y la autoridad en las manos de los altos directivos, aquí el

poder de la toma de decisiones y la autoridad se retienen en los niveles más altos de la gerencia. Ninguna organización está descentralizada o centralizada por completo.

Coordinación de las actividades entre los puestos

La especialización del puesto y la departamentalización incluyen dividir los puestos en unidades pequeñas y luego combinar esos puestos en departamentos, una vez realizado esto, las actividades de los departamentos se deben vincular, es decir establecer sistemas para mantener enfocadas las actividades de cada departamento en sus metas, y esto se logra por medio de la coordinación de las actividades. A mayor interdependencia entre los departamentos, mayor coordinación requiere la organización para que los departamentos tengan la capacidad de desempeñarse en forma eficaz, hay tres formas importantes de interdependencia como son colectiva cuando las unidades operan con poca interacción, su producción va a un fondo colectivo, secuencial cuando la producción de una unidad se vuelve el insumo de otra en forma secuencial y recíproca cuando las actividades fluyen en dos direcciones entre las unidades.

Hay algunas técnicas para alcanzar la coordinación, como la jerarquía administrativa, las reglas y procedimientos, los roles de vinculación, las fuerzas de tarea y los departamentos de integración.

Los avances en la tecnología de la información son útiles para la coordinación de las actividades como por ejemplo el correo electrónico, las redes locales, administrado cada vez más por aparatos electrónicos manuales, facilitando así la coordinación de actividades.

Diferenciación entre las posiciones

Aquí en este último elemento se diferenciar entre los puestos de línea y los de staff en la organización, un puesto de línea es una posición en la cadena de mando directa que es responsable de alcanzar las metas de una organización. Un puesto de staff tiene la intención de proporcionar habilidad, consejos y respaldo a las posiciones de línea.

La diferencia más evidente entre el personal de línea y de staff es el propósito, los jefes de línea trabajan directamente hacia las metas y su autoridad es formal y los jefes de staff aconsejan, ayudan y su autoridad es menos concreta.

Como lo señala (Mero, 2018):

Para conseguir que la organización de una empresa se disponga de forma efectiva hay que tener una visión holística de la empresa, es decir, ver la empresa como un todo y no como la suma de las partes; los elementos: recursos humanos, materiales, financieros y otros, debe conocerse su disposición y organización para obtener el mayor rendimiento con los menores recursos posibles, con ésta premisa se realizan las actividades de la empresa para obtener los mayores beneficios; todos estos elementos o recursos deben integrarse en una estructura organizativa que nos permita obtener una competitividad empresarial lo más alta posible.

La organización de la empresa tiene que buscar los métodos para que se logren los objetivos que se planearon, por eso se debe de disponer de estructuras organizativas, aprovechar al máximo los recursos disponibles para así obtener el mejor rendimiento, además toda empresa necesita de un buen líder que estructure toda la organización, tenga liderazgo y tome las decisiones necesarias para que las actividades de la empresa se realicen adecuadamente. Una de las actividades necesarias relacionadas con la organización es la elaboración de manuales de organización.

Estructura y diseño organizacional

Coulter (2010) indica que:

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización. Esto es para realizar el trabajo de manera eficiente de forma estructurada y formal, por tal motivo cada día se están buscando nuevos y mejores diseños estructurales para que ayuden y faciliten el trabajo a los empleados en la organización.

Los propósitos de organizar que señala Coulter:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

3.2.3 Dirección

Bernal & Sierra (2008) definen la dirección “según Robbins y Coulter, la dirección es una función de la administración que consiste en motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro efectivo de los objetivos organizacionales”. Se puede decir que el éxito de cualquier institución depende de que se realice un buen proceso de dirección, además de que el proceso de dirección es el más complejo de llevar a cabo porque aquí va relacionado el capital humano, las personas que trabajan en ellas. Es mediante el comportamiento humano que se realizan las actividades, por eso todo personal que esté a cargo de ellos debe de saber dirigir su comportamiento y motivarlos para que trabajen, ya que de ellos depende el logro de sus objetivos de la institución u organización. La dirección comprende dos grandes aspectos el comportamiento humano en las organizaciones y el desarrollo de competencias de dirección.

Hay que motivar a los empleados, para ser felices en el trabajo deben de sentirse útiles y ser reconocidos tanto de los jefes como de sus compañeros, el empleado quiere sentirse que forma parte de un equipo, quiere ser visto, que lo tomen en cuenta y que su trabajo sea reconocido, y es aquí donde entra la dirección ya que tiene la capacidad de influir en las personas para que trabajen con sus ideas y así poder alcanzar los objetivos de la institución. Aquí la

comunicación es una herramienta muy importante en la institución, ya que por medio de ella se da a conocer a los empleados los objetivos, actividades y la motivación. La motivación de un empleado es una tarea básica para un director y jefe de área, es una herramienta muy útil porque se encarga de incrementar el desempeño de los empleados para estimularlos a que realicen sus actividades con gusto y para que esto sea mejor para la institución. Para ser un buen jefe, tiene que motivar a sus empleados, ya sea satisfaciendo sus necesidades y deseos, ya que de su comportamiento depende la institución.

3.2.3.1 Recomendaciones para la dirección

Una vez que ya sabemos lo que es la motivación, se tiene que buscar la manera de aplicarla en los empleados. En ocasiones la motivación de los empleados tiene que ver por problemas personales que la institución los desconoce, y así existen otros muchos más en los empleados dentro de la institución que también intervienen en sus actividades. Por consiguiente los jefes o directores, cambian de método muy seguido, ocasionando una inestabilidad en el trabajo y esto entorpece el método de la motivación, por eso deben de adoptar una actitud positiva para aplicar las medidas de motivación adecuadas.

De la misma manera Robbins & Coulter (2010), lo que nos sugieren para motivar a los empleados:

- ✓ Reconozca las diferencias individuales. Casi cualquier teoría contemporánea acerca de la motivación reconoce que los empleados no son idénticos. Tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.
- ✓ Haga que coincidan personas y puestos. Hay muchas pruebas de los beneficios motivacional es al hacer que coincidan las personas y los puestos. Por ejemplo, los grandes realizadores deben tener trabajos que les permitan participar en el establecimiento de metas moderadamente desafiantes y que involucren autonomía y retroalimentación. También, tomen en cuenta que no a todas las

personas les motivan los puestos con mucha autonomía, variedad y responsabilidad.

- ✓ Utilice metas. La literatura de la teoría del establecimiento de metas sugiere que los jefes deben asegurarse de que los empleados cuenten con metas difíciles, específicas y retroalimentación sobre su progreso hacia el logro de esas metas. ¿Las metas deben ser establecidas por el jefe, o los empleados deben participar a la hora de establecerlas? La respuesta depende de su percepción de la aceptación de las metas y de la cultura de la organización. Si se espera alguna resistencia a las metas, la participación deberá aumentarla aceptación. Si la participación no es parte de la cultura, utilice metas asignadas.
- ✓ Asegúrese de que las metas parecen alcanzables. Sin importar si las metas son alcanzables, los empleados que las ven como inalcanzables reducirán su esfuerzo porque no estarán seguros depara qué deben molestarse. Por tanto, los jefes deben estar seguros de que los empleados confíen en que un enorme esfuerzo puede llevar a la realización de las metas de desempeño.
- ✓ Individualice las recompensas. Como los empleados tienen diferentes necesidades, lo que actúa como una recompensa para uno puede no ser así para otro. Los jefes deben utilizar sus conocimientos sobre las diferencias de los empleados para individualizar las recompensas que controlan, cómo paga, ascensos, reconocimiento, tareas deseables, autonomía y participación.
- ✓ Vincule las recompensas y el desempeño. Los jefes necesitan vincular las recompensas con el desempeño. Los factores de recompensa diferentes del desempeño sólo reforzarán esos otros factores. Las recompensas importantes como los aumentos de sueldo y los ascensos deben otorgarse por el cumplimiento de metas específicas. Los jefes también deben buscar formas de aumentar la

transparencia de las recompensas, lo que las hace potencialmente más motivan tes.

- ✓ Verifique si el sistema es equitativo. Los empleados deben percibir que las recompensas o resultados son iguales a los insumos. En un primer nivel, la experiencia, la habilidad, el empeño y otros insumos obvios deben poder explicar las diferencias en el sueldo, la responsabilidad y otros resultados. Y recuerde que la equidad de una persona es la inequidad de otra, por lo que un sistema ideal de recompensas quizá deba evaluar los insumos de manera diferente para llegar a las recompensas apropiadas para cada puesto.
- ✓ Utilice el reconocimiento. Reconozca el poder del reconocimiento. En una economía estancada donde la reducción de costos es tan común, usar el reconocimiento es un medio de bajo costo para recompensar a los empleados. Y es una recompensa que la mayoría de los empleados consideran valiosa.
- ✓ Muestra atención e interés por sus empleados. Los empleados trabajan mejor para los jefes que se interesan por ellos. Las investigaciones realizadas por Gallup con millones de empleados y decenas de miles de gerentes muestran de manera consistente esta sencilla verdad: las mejores organizaciones crean entornos laborales “comprensivos”. Cuando los jefes se interesan por sus empleados, por lo común los resultados de desempeño se hacen presentes inmediatamente después.
- ✓ No ignore el dinero. Es tan fácil dejarse atrapar en establecer metas, crear puestos interesantes y dar oportunidades de participación, que uno se olvida de que el dinero es la razón principal por la que la mayoría de las personas trabajan. De tal suerte que la asignación de los aumentos basados en el desempeño, los bonos por el trabajo a destajo y otros incentivos son importantes a la hora de determinar la motivación de los empleados. No estamos diciendo que los jefes

deben enfocarse exclusivamente en el dinero como una herramienta motivacional. Más bien, simplemente estamos enunciando lo obvio, si se elimina el dinero como un incentivo, las personas no se presentarán a trabajar. No se puede decir lo mismo de si se eliminan las metas, el trabajo enriquecido o la participación.

3.2.4 Control

El control es el último proceso, aquí se realiza la evaluación de cómo se realizó todo el proceso administrativo y se fijan los estándares, medición, corrección y retroalimentación.

Bernal & Sierra (2008) afirman que:

El control o evaluación, como hoy se conoce, consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes. Así, la planeación, la organización, la dirección y el control están estrechamente interrelacionados. Sin planes, sin organización y sin dirección, el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos.

Bernal & Sierra (2008) también nos dice que “de acuerdo con Koontz, en términos clásicos, el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades que se desarrollan en una organización o compañía para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) definen “control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”.

La función principal de control es evaluar los resultados de las actividades para verificar que si se están logrando los objetivos de la institución, ya que si no se ajustan los procesos con retroalimentación identificando oportunidades de mejoramiento, para optimizar mejor los recursos, evitar problemas y lograr los

objetivos. Sin objetivos y planes el control no podría realizarse, porque la evaluación es de los criterios establecidos, por tal motivo se deben de tener claros los objetivos y estrategias organizacionales, por ejemplo al comparar los resultados obtenidos con los definidos se toman las decisiones para realizar los ajustes necesarios para que se logren los objetivos. Una vez realizada la evaluación de los resultados y la toma de decisiones que se va aplicar, se debe de comunicar al personal involucrado las decisiones que se ajustaron y así se reinicia el proceso de control. También en este proceso se debe de realizar la medición de resultados, para poder medir las actividades y los resultados de esas actividades realizadas.

El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

Establecimiento de estándares

Como los planes son los criterios frente a los que los jefes diseñan sus controles, lógicamente el primer paso del proceso de control será establecer esos planes; sin embargo, dado que éstos varían en detalles y complejidad y que, por lo común, los administradores no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales. Los estándares simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes. Existen muchos tipos de estándares, y entre los mejores están las metas u objetivos verificables.

Medición del desempeño

Aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarse mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible.

Corrección de desviaciones

Los estándares deben reflejar los diversos cargos en la estructura de una organización, ya que si el desempeño se mide apropiadamente, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben con precisión dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo. La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales. Los administradores pueden corregirlas al modificar sus planes o metas, o al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de tareas; también pueden corregirlas mediante la asignación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o, como última medida, el reajuste de personal, esto es, los despidos; otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, esto es, una mayor explicación de las tareas o mediante técnicas de liderazgo más efectivas (Koomtz, Weihrich, & Cannice, 2012).

3.3 Manuales

3.3.1 Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son muy importantes e indispensables para toda la institución ya que son instrumentos de comunicación que indican las actividades a realizar, la estructura organizacional, funciones, políticas y técnicas de acuerdo a su tamaño, personal y número de actividades, para saber con qué tipo de manuales debe de contar cada institución, eso depende de sus necesidades de acuerdo al objetivo que se pretenda lograr, dichos manuales pueden abarcar a toda la institución, un área, un departamento, un puesto, etc.

Como lo señala Jose (2015):

Por qué darle tanta importancia a la instauración y empleo de los manuales administrativos? ya que son instrumentos que coadyuvan a la orientación de los empleados en la correcta ejecución de sus tareas y actividades; en ellos se encuentran las instrucciones muy bien definidas y los pasos requeridos para las funciones y responsabilidades que se deben ejecutar en las distintas áreas de la dependencia, también, definen procedimientos, fijan políticas, proporcionan soluciones rápidas a los malentendidos y muestran el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados.

Al utilizar los manuales administrativos facilita la realización de las actividades de una manera más eficiente, rápida, ordenada y para que los empleados puedan guiarse de una mejor manera, para así poder tomar mejores decisiones, obtener excelentes resultados y lograr los objetivos deseados. A continuación se verán los puntos más importantes de los manuales administrativos como son los conceptos, objetivos, ventajas y clasificación.

3.3.1.1 Conceptos

Hay varias definiciones de un manual esta es una “según Miguel A. Duhalt Kraus, un manual es: Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática,

información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (Rodríguez, 2012). Esta es una definición muy completa donde engloba todo en un documento de manera que se cumplan dichas instrucciones para realizar cualquier actividad dentro de la institución.

Gómez, G. (2004) por su parte define:

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

De la misma manera los manuales administrativos son esos instrumentos esenciales que se deben de seguir para realizar esas tareas de la institución de manera correcta.

Con base en las anteriores definiciones, un manual es una guía a seguir correctamente, que contiene información referente a los antecedentes, historia, actividades de las áreas, departamentos o puestos de la institución, todo esto para realizar los trabajos de una manera más rápida y eficiente. Y algo muy importante es que da a conocer de una manera muy definida la estructura organizacional de la institución, es por eso que un manual correctamente elaborado es una herramienta muy útil administrativamente y son un punto importante de comunicación para tomar decisiones.

3.3.1.2 Objetivos

Una institución establece por escrito la estructura organizacional, que guiarán el comportamiento de los empleados. La mayoría de los manuales administrativos están diseñados para alcanzar diversos fines como lo es un manual de organización. Para asegurar el éxito de un manual se deben de tener claros los objetivos, los planes generales de la empresa y conocer la estructura de la institución. Existen diversos objetivos, los más sobresalientes son los siguientes:

- Estimular la uniformidad en el trabajo.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.
- Precisar la estructura orgánica de toda la empresa, de un área funcional para deslindar responsabilidades y detectar omisiones.
- Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.
- Presentar una visión de la institución en general.
- Precisar las funciones encomendadas a cada área administrativa, para deslindar responsabilidades.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Proporcionar información al público para su orientación (Rodriguez, 2012).

Teniendo bien claro el principal objetivo que se pretende alcanzar al aplicar un manual administrativo, los demás objetivos resultan más fáciles y sencillos de identificar cómo son los que se mencionaron anteriormente, que todos son para realizar las actividades de la institución de una mejor manera ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo.

3.3.1.3 Ventajas

Ramos (2018) nos indica las ventajas de los manuales administrativos las cuales son: homologar los criterios administrativos, eliminar confusiones en las actividades que se realicen, eliminar la duplicidad de funciones, servir de base para la capacitación y evitar la implantación de procedimientos incorrectos. Por su parte Jose (2015) de la misma forma nos indica que una ventaja muy importante que tiene para los servidores públicos o jefes, es dejar de repetir las mismas explicaciones a su personal que se encuentra a su cargo o al nuevo personal que va ingresando, pues en ellos existen las ventajas de uniformidad, accesibilidad, comprensión y reflexión, facilitando así las tareas a realizar.

Un manual bien elaborado tiene las ventajas antes mencionadas así logrando su utilización de manera obligatoria, práctica, adecuada y esencial para facilitar una buena administración de la organización. Y también sirviendo como una guía efectiva para preparar al personal.

Como dice Tamayo & Tamayo (2020) que “la especialización del trabajo describe el grado hasta en que se han subdividido las tareas; la departamentalización, agrupa los puestos de trabajo, con el objetivo de coordinar las tareas que sean comunes y la formalización, se refiere al contenido y los métodos de trabajo”.

3.3.1.4 Clasificación

Rodriguez (2012) señala que:

El tipo de manual que se elaborará se determina respondiendo la siguiente pregunta: ¿Cuál es el propósito que se desea lograr? En algunos casos sólo sirven a un objetivo y en otros se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades.

Cada institución tiene diferentes necesidades de manuales administrativos, algunos necesitan de un manual de procedimientos, otros de un manual de organización, todo depende del propósito y del objetivo que se desee lograr como dice Rodríguez, todo esto con el fin de facilitar el aprendizaje y proporcionar la orientación adecuada hacia los trabajadores en la institución. Los manuales pueden abarcar a toda la institución, un área, un departamento o una oficina etc.

Benjamín & Fincowsky (2009) indican la siguiente clasificación de los manuales administrativos:

3.3.1.4.1 Por su contenido

☐ ***De organización***

Estos manuales contienen información detallada que puede ser sobre los antecedentes, legislación, estructura orgánica, organigrama, misión, visión y funciones organizacionales. Puede corresponder a un área específica, un departamento o una jefatura. Su principal propósito es mostrar en forma detallada la estructura organizacional, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de la institución, que pueden ser en forma de un organigrama.

□ ***De procedimientos***

Es un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se elabora para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento incluye los tiempos para su realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Este manual es una guía a seguir con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso, dando mucha confianza al personal que los utiliza de manera adecuada y así lograr el trabajo.

□ ***De historia de la organización***

Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución etc.

Este tipo de conocimientos dan a conocer al personal una visión de lo que es la organización y su cultura, lo que facilita explicaciones y trabajos laborales. La información histórica puede ser útil para otros manuales, como son el de organización, políticas, etc. Estos ayudan al personal para que comprenda muy bien a la organización, se adapte y que sienta que forma parte de la organización.

□ **De políticas**

También conocidos como de norma o lineamientos, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones a seguir, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas permitirá tomar mejores decisiones, ya que conocer las políticas en una empresa es el marco principal sobre el que se basan todas las acciones y ahorran muchas consultas.

□ **De contenido múltiple**

Estos manuales concentran información relativa a diferentes aspectos de una organización.

El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a que sea más fácil su consulta y para que resulte más económico. En organizaciones pequeñas se puede implementar este manual donde se pueden combinar dos o más conceptos que se deben separar en secciones, ya que un manual puede contener material de tipo diverso.

3.3.1.4.2 Por su función específica

□ **De ventas**

Es un resumen de información específica para apoyar la función de ventas, que puede incluir estrategias de comercialización, descripción de productos, mecanismos de negociación, políticas de funcionamiento, estructura de las ventas y análisis de la competencia. Su objetivo es mostrar los aspectos esenciales al personal de ventas para tomar las mejores decisiones.

□ **De producción**

Elemento para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Es un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y coordinar el proceso de fabricación. Aquí los manuales son tan necesarios que se aceptan y usan extensamente.

□ ***De finanzas***

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles de administración, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo, control, bienes de la organización, al personal que tenga que ver con el manejo del dinero, protección de bienes e información financiera.

□ ***De personal***

Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre, condiciones de trabajo, organización y control de personal. Podrán contener también lineamientos para el análisis y evaluación de puestos como reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Su objetivo principal es comunicar las actividades referentes al personal. Los manuales de este tipo sobre administración de personal pueden ser dirigidos a los usuarios para el personal, para los supervisores o para el personal de un departamento específico.

3.3.1.4.3 General

Son manuales que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina. Por ejemplo un solo manual general que puede contener de organización, de procedimientos de políticas etc. De toda la organización que abarca todos los aspectos mencionados de los diferentes tipos de manuales.

3.3.1.4.4 Específico

Estos manuales concentran información de un área, departamento, o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de

puestos. Contienen información específica por ejemplo de los manuales de organización o de procedimientos que son los que se usan más en las organizaciones.

3.3.2 Manual de Organización

En la actualidad hay muchas instituciones que no cuentan con manuales de organización, se debería de obligar a toda organización ya sea chica, mediana o grande o que cuente con un documento que describa su funcionamiento administrativo y que sea fácil de entender tanto para los jefes, empleados y el público en general.

Barrios (2013) nos indica que las características de los manuales, se determinan en base a las necesidades que tiene cada organización.

Antes de elaborar un manual de organización, se debe determinar el ámbito de aplicación del manual general, para toda la organización o específico para un área determinada, situación que se establece mediante un diagnóstico situacional, en él se tratará de precisar si ha existido algún manual de organización anteriormente, el número de puestos y niveles jerárquicos, objetivos generales y específicos, funciones y responsabilidades, etc.

3.3.2.1 Conceptos

Hay varios conceptos de manuales de organización, aunque todos los autores van encaminados a lo mismo, “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 autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa” (Rodriguez, 2012).

Por su parte Institucional (2009) lo define:

El manual de organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco

jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes unidades de la estructura organizacional, este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observación general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.

Con estos conceptos es posible entender lo que es el manual de organización como un instrumento administrativo que contiene la información ordenada y necesaria sobre la estructura organizacional, sus actividades y los objetivos de la institución. Un documento bien elaborado puede satisfacer la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un manual de organización que sea útil y comprensible para todos los interesados en su manejo.

3.3.2.2 Objetivos

El propósito del manual de organización es describir la estructura organizacional y sus funciones de cada unidad administrativa de la institución, así como las actividades y los responsables asignados a cada personal, proporcionando la información básica para facilitar el quehacer administrativo.

Los objetivos del manual de organización según Institucional (2009) y Rodriguez (2012) son los siguientes:

- Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada área organizativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- Apoyar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes áreas organizativas.
- Definir el flujo de información que permita la aplicación del sistema de información y comunicación.
- Permite realizar la tarea principal de un directivo: organizar, delegar, supervisar y motivar al personal.
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

El objetivo general es dar a conocer de manera clara, fácil, comprensible, precisa y ordenada, la información eficiente sobre la institución y funcionamiento de las áreas responsables, como una referencia obligada para lograr el desarrollo de las funciones encomendadas y que todo el personal conozca adecuadamente la estructura organizacional.

3.3.2.3 Ventajas

- Logra y mantiene un sólido plan de organización
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos (Gómez G. , 2004).

Gestión (2012) señalan las siguientes ventajas:

- Presenta una visión de conjunto de la unidad responsable.
- Precisa las funciones de la dependencia, para evitar la duplicidad, detectar omisiones y delimitar responsabilidades.
- Indica el desarrollo de las funciones y proporciona uniformidad en las mismas.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para planear e instrumentar medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a la institución en sus distintas áreas.
- Es un instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

Como podemos observar que los manuales de organización tienen muchas ventajas, la tarea principal de todo administrador primero es organizar, después delegar, supervisar y estimular. Todo esto nos indica que antes de delegar los puestos de trabajo es necesario primero saber organizar los recursos con que cuenta la institución, es por eso que los jefes que delegan deben de reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

La actividad de organizar no es solamente para realizar un manual de organización, sino que también se ocupa de reunir los objetivos de la institución, estudiar los bienes o servicios, administración de personal y que evalúan las habilidades y capacidades del personal. Y así se puede ir elaborando un plan de organización, que se expresa generalmente mediante un organigrama que contenga los objetivos de la institución, los canales de comunicación, la estructura orgánica de la institución, las funciones, autoridad del personal y responsabilidades de cada puesto. De la misma manera un manual de organización es el producto final de la planeación organizacional. Cuando no se cuenta con un manual de organización, que no esté actualizado o que si cuentan con el pero no lo aplican, esto quiere decir que la planeación de la organización no se realizó de manera adecuada.

El manual de organización es muy útil para todos los usuarios para que comprendan con facilidad a la institución o de consulta inmediata para dudas del personal.

3.3.2.4 Contenido

Rodriguez (2012) señala que:

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que se propone un determinado organismo social. El contenido de un manual de organización varía según el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Asimismo el contenido de un manual de organización es muy variado y esto dependerá del tipo de información que se pretenda publicar, del tamaño de la institución, de sus necesidades, objetivos y dependiendo si será un manual general o específico.

Benjamín & Fincowsky (2009) y Gómez G. (2004) nos indican el contenido que deberá contener un manual de organización, los cuales son los siguientes:

1. Identificación o portada
2. Índice o contenido
3. Prólogo, Introducción o ambos
4. Directorio
5. Antecedentes históricos
6. Legislación o Base legal (marco jurídico)
7. Atribuciones
8. Objetivo y alcance
9. Políticas
10. Estructura orgánica
11. Organigrama
12. Misión y visión
13. Funciones
14. Descripción de puestos
15. Índice de procedimientos
16. Glosario de términos
17. Firmas de autorización
18. Bibliografía

A continuación se explicará con detalle cada uno de estos apartados.

3.3.2.4.1 Identificación o portada

La identificación es conocida también como la portada principal de un manual de organización la cual debe de contener los siguientes puntos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la institución o unidad a que se refiere.
- Denominación y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.

- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Número de revisión en su caso.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Cantidad de ejemplares impresos.

3.3.2.4.2 Índice o contenido

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del manual. Consiste en presentar una relación de las partes que conforman el manual, en la que se incluyen los números de página de cada contenido. Para desarrollar un índice o contenido de un manual de organización se deben de incluir todos los conceptos o temas que se incluyen en cada sección, dar la referencia apropiada a cada concepto puede ser numérico o alfanumérica, usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculas, usar referencias de formato a la izquierda, y usar mini tablas de contenido para ayudar a los usuarios.

3.3.2.4.3 Prólogo, Introducción o ambos

El prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización.

La introducción es una breve explicación acerca de lo que es el documento, como su estructura, cuando se elaboró o se realizó su última revisión, los objetivos que se pretenden cumplir con él, propósitos, ámbito de aplicación y a quién va dirigido, cómo se usará, cuando se harán las revisiones y actualizaciones. Y las demás observaciones y aclaraciones que se deseen incluir.

La introducción debe de ser breve, aquí no se debe describir de manera detallada la evolución del manual ni la filosofía de la institución. La naturaleza de la introducción depende del tipo de manual que se esté elaborando.

3.3.2.4.4 Directorio

Este apartado es la relación de los jefes y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de un área administrativa. El director deberá ubicarse de acuerdo con los niveles jerárquicos y siguiendo el orden del organigrama de

izquierda a derecha. Debe incluir una relación de los puestos principales comprendidos en el área descrita en el manual o unidad administrativa, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general y el nombre de la persona al que corresponde.

3.3.2.4.5 Antecedentes históricos

En este apartado se debe describir la historia de la institución o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución, antecedentes, la ley o decreto por el que este se creó y cambios significativos registrados. Se menciona la normativa (leyes, decretos, directrices, entre otros) que crearon y han modificado aspectos de su organización, este apartado puede suprimirse si la unidad administrativa es de creación reciente, si la información es confusa, de difícil recopilación o presenta imprecisiones.

3.3.2.4.6 Legislación o Base legal (marco jurídico)

Este apartado debe contener una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades, si es un manual general.

Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el *Diario Oficial*).

3.3.2.4.7 Atribuciones

Consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la entidad o sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades. Debe señalarse el título completo de los ordenamientos y el capítulo, artículo y texto de este.

Se consideran las atribuciones conferidas en la Ley o Decreto de Creación y del Reglamento Interno de la misma, las atribuciones representan al medio para alcanzar los fines.

3.3.2.4.8 Objetivo y alcance

Es la intención o propósito que tiene la institución o unidad administrativa al elaborar el manual de organización. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento. En el objetivo del manual se debe describir lo que la institución espera lograr por medio del manual. Son los fines que debe alcanzar la unidad administrativa de que se trate.

3.3.2.4.9 Políticas

Las políticas de la institución son una parte de la planeación y ayudan a ella. Las políticas dan significado a los objetivos, por medio de ellas las metas adquieren una expresión significativa e individual. Una política no es relativamente amplia, general e indica los límites dentro de los cuales debe desarrollarse la actividad. La aplicación de las políticas requiere iniciativa, descripción y juicio de quienes tengan que decir que es lo que debe hacerse en situaciones específicas.

3.3.2.4.10 Estructura orgánica

Es la forma en que están ordenadas las áreas que componen una entidad administrativa y la relación que guardan entre sí sus unidades internas. Dentro de la estructura orgánica se definen los principales puestos y unidades que dependen de ella, líneas de autoridad, responsabilidad y niveles jerárquicos. Hay dos formas de describir la estructura orgánica en listado y organigrama.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene modificar en

forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

3.3.2.4.11 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de alguna de sus áreas y refleja en forma esquemática las unidades administrativas que la integran, niveles jerárquicos, canales, formas de comunicación, supervisión, asesoría y líneas de autoridad, así como sus respectivas relaciones.

3.3.2.4.12 Misión y visión

La misión se describe en un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos y los valores esenciales que serán conocidos, comprendidos y compartidos por todas los colaboradores que participen en el desarrollo de la organización. La misión sirve a la organización como guía de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

La visión es la imagen del futuro que se quiere crear, deberá trascender métodos y técnicas, fijar una meta, ser clara, inspiradora, alentadora, conocida y compartida por los colaboradores de la organización.

3.3.2.4.13 Funciones

Una función es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, necesarias para lograr los objetivos de una institución y de cuya ejecución es responsable un órgano administrativo.

La función siempre se asigna a un órgano, con el objeto de que las labores sean ejecutadas por las personas que lo integran. Por lo tanto, en el manual de organización deben listarse cada una de las actividades que desempeñan las diversas unidades administrativas y, en su caso, las labores que realizan los distintos puestos que existan.

Son pues las tareas asignadas a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

3.3.2.4.14 Descripción de puestos

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

Contempla las actividades inherentes a cada uno de los puestos contenidos en la estructura orgánica autorizada y aprobada, que le permite a la institución cumplir con sus atribuciones legales.

3.3.2.4.15 Índice de procedimientos

Un procedimiento es la sucesión cronológica de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí, dependientes una de la otra, y que mediante un método o forma determinada de ejecución permite obtener un producto o prestar un servicio. Teniendo en cuenta la definición anterior, se anotarán los principales procedimientos que se ejecutan en las unidades administrativas que comprenda en manual. Esta lista servirá como índice de los manuales de procedimientos que se formulen.

3.3.2.4.16 Glosario de términos

En este apartado serán definidos aquellos términos que resulten desconocidos al lector y que causen una mala interpretación del contenido. Se incluirá cuando la terminología descrita lo amerite. Se recomienda que los manuales de organización incluya una lista de aquellos términos técnicos que ayuden en la comprensión del texto formulado.

3.3.2.4.17 Firmas de autorización

En este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la institución que autorizan el manual. Así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

3.3.2.4.18 Bibliografía

Es la enumeración de libros, revistas, páginas electrónicas u otras fuentes de información utilizadas para la elaboración del documento. Deberá contener al menos los siguientes puntos: nombre del autor(es), título del libro, volumen y edición, lugar de impresión, editorial y fecha, párrafos o títulos consultados. En el caso de páginas electrónicas, deberá escribirse la dirección exacta consultas y agregarle la fecha y hora en que se realizó la consulta.

Como ya se mencionó anteriormente que el contenido de un manual de organización puede variar según el tipo y la cantidad de información que se desea dar a conocer, de sus necesidades y objetivos. La existencia de los manuales de organización es imprescindible en todo tipo de organizaciones ya sean públicas o privadas, sin importar su tamaño y funciones. Actualmente muchas instituciones públicas están aplicando el uso de manuales administrativos para satisfacer distintos tipos de necesidades, ya que al utilizarlos están realizando la tarea de un administrador como es organizar, delegar, supervisar y motivar a las personas. Para que el manual cumpla con eficiencia los objetivos para los cuales fue creado, deberá de contener algunos de los apartados antes mencionados.

3.3.2.5 Lineamientos

Conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el artículo 19, las Unidades Administrativas Centrales, Centros SCT y Órganos Desconcentrados deben elaborar y mantener permanentemente actualizados los manuales de organización en los que se establezca su estructura orgánica, atribuciones, funciones, así como los sistemas de comunicación y coordinación. (Dirección general de programación, 2015).

El manual de organización será propuesto por el rector, directores o jefes de departamento de la institución, esto es para que sus propias áreas o departamentos elaboren su propio manual de organización de acuerdo a sus necesidades y objetivos, apoyando todo el personal en caso de que así se requiera, otorgando el apoyo técnico que requieran las unidades responsables para la integración de toda la información, así como las herramientas tecnológicas que faciliten el intercambio de la información para el manual de organización.

Los responsables de estos lineamientos de que se aplique todo el contenido antes mencionado y de la actualización del contenido, su validación, autorización y todo trámite del manual de organización es del rector, los directores y de los jefes de departamento que integran el personal de estructura de la institución.

La información que integre el manual de organización deberá ser congruente con la última estructura orgánica registrada, en caso de haber una anterior.

El director general expedirá los manuales de organización, mismos que deberán contener información sobre su estructura orgánica y las funciones de las áreas administrativas.

Toda actualización, modificación o cambios que pretenda realizar cualquier área al manual de organización, las cuales deberán sustentarse y ser validadas por los responsables activos de dicho manual. Ya que puede haber cambios en la estructura orgánica por modificación, crecimiento o por modificaciones a los reglamentos.

La dirección de planeación será la encargada de tramitar el acta de expedición de los manuales de organización para su validez oficial y también será la encargada de resguardar los originales de los manuales de organización.

4. CONCLUSIONES

Al realizar el presente trabajo nos permitió identificar las actividades que se llevarán a cabo dentro de la UIIM que no estaban plasmadas en un documento, no se trabajaba con esquemas establecidos que permitieran continuar con las funciones de manera ordenada y correcta. Debido a la inexistencia de un manual de organización en la UIIM, esto perjudicaba al desarrollo de las actividades y por ende se generan diferentes problemas como, la confusión de responsabilidades y del orden jerárquico de sus jefes, desorganización, inexistencia de un control eficaz de las actividades, cuando ingresa un nuevo afiliado existe desconocimiento sobre la descripción de las actividades que desarrolla el personal de estructura en cada área, y sin un manual los jefes no conocen cuáles son sus responsabilidades y actividades dentro de la Universidad.

Al implementar el manual de organización se logrará un mejor control, ya que es vital para poder realizar las actividades de manera eficiente y eficaz, que se realizan en cada dirección, coordinación y departamento, logrando una mejor organización y funcionamiento en la Universidad, y así el personal de estructura pueda brindar el apoyo necesario al personal que se encuentra a su cargo ya que es uno de los recursos principales que incurren para la eficiente organización, de ahí que es fundamental su implementación, tomando en cuenta la necesidad que tiene la Universidad, de esta manera el manual contribuye al mejoramiento y crecimiento de la UIIM.

El presente manual de organización es útil y necesario para todo el personal de la UIIM, ya que describe de manera clara y detallada el orden secuencial de las actividades y responsabilidades que deben de cumplir el personal de estructura en cada uno de sus cargos por cada área, para así poder realizar los trámites de manera más rápido y eficiente, brindando un mejor servicio orientado al personal administrativo, docente y estudiantil.

Se logró el objetivo principal de esta tesis, fue realizar una propuesta del manual de organización de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán, el cual sirva de guía para todo el personal que labora en dicha Universidad a realizar las actividades de manera correcta, cabe señalar que el valor agregado de este

trabajo de investigación es proporcionarles un documento que les permita tener por escrito las actividades a realizar por cada dirección, coordinación y departamento, de esta manera se optimizarán recursos tanto de carácter financieros como humanos, ayudando a los directivos y jefes a mantener un orden cumpliendo con sus actividades y responsabilidades de una manera adecuada y por ende su rendimiento laboral será alto, obteniendo los resultados esperados en beneficio de la Universidad.

5. RECOMENDACIONES

- Se invita al rector de la UIIM a que revise, autorice e implemente la presente propuesta del manual de organización para que lo dé a conocer o todo el personal de la Universidad, con una capacitación para explicar su contenido y así obtener con mayor facilidad la información necesaria.
- Se encomienda que se designe el personal necesario para que realicen las modificaciones y actualizaciones necesarias al presente manual de organización, para que sea revisado y actualizado por lo menos una vez al año.
- Que el manual de organización esté a la vista y alcance de todo el personal de la Universidad.
- Realizar evaluaciones de desempeño laboral al personal de estructura cada cierto tiempo para saber cuáles son las insuficiencias del puesto de trabajo y poder capacitar de manera correcta al personal para luego evaluar los conocimientos adquiridos. Con el fin de que conozcan claramente sus actividades a desempeñar, de tal forma que exista responsabilidad y un alto sentido de cumplimiento, aprovechando y utilizando al máximo los recursos entregados a la Universidad, generando altos niveles de rendimiento laboral.
- Se sugiere modificar el organigrama de la UIIM, como sigue:

El departamento de recursos materiales, servicios generales e informática, dividirlo en dos departamentos:

1. Departamento de recursos materiales y servicios generales
2. Departamento de informática

De igual manera el departamento de recursos financieros y humanos, dividirlo en dos departamentos:

1. Departamento de recursos financieros
2. Departamento de recursos humanos

Las modificaciones anteriores son para reducir en tiempo de atención, tener un mayor control, revisar, ejecutar, supervisar y planear de una mejor manera las actividades que se realizarán en un departamento, siendo así suficiente para que el trabajo se realice en tiempo y forma, Porque de lo contrario las actividades que se realizan son suficientes para un solo jefe de departamento y se dejan de realizar por falta de tiempo, cobertura y abastecimiento, inclusive la remuneración económica no es equitativa.

- Agregar en el organigrama al abogado general de la UIIM, para describir sus actividades y así todo el personal de la Universidad tenga conocimiento de dichas actividades que se realizan en el área.

6. REFERENCIAS

Álvarez, A. A., & Figueroa, M. L. (2020). La importancia de la mercadotecnia y sus componentes en las organizaciones. *Revista científica* , 5 (20), 62-87.

Barrios, F. Guia para la elaboración de manuales administrativos. *Coordinación de negocios internacionales planeación y organización*. Universidad Politecnica de Zacatecas, Zacatecas.

Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.

Bernal, C. A. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Pearson.

Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson.

Bolivia, U. C. (2007). Importancia de planificacion de recursos humanos en la empresa. *Perspectivas* (20), 7-28.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Córdoba, R. (2012). *Proceso Administrativo*. México: Red tercer milenio.

Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Pearson.

Dessler, G., & Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Dirección general de programacion, o. y. Lineamientos para la elaboración y actualización de manuales de organización. *Oficilia mayor*. Secretaria de comunicaciones y transportes, México.

Dirección general de programación, o. y. (Mayo de 2015). *Secretaria de comunicaciones y transportes*. Recuperado el 06 de Marzo de 2022, de <http://sct.gob.mx/normatecaNew/lineamientos-para-la-elaboracion-y-actualizacion-de-manuales-de-organizacion/>

Enriquez, E. (2002). *Administración de recursos materiales en el sector publico*. México: Instituto nacional de administracion publica.

estratégica, S. d. Guia técnica para la elaboración de manuales de organización. *Dirección de planeación*. Instituto Politécnico Nacional.

Finanzas, S. d. (Enero de 2018). *Gobierno del Estado de Mexico*. Recuperado el 2022 de Marzo de 06, de http://dgi.edomex.gob.mx/gt_elaboracion_manuales

García, M., & Lopez, I. (2014). Definición, clasificación de la variable recursos financieros docentes para la evaluación. *EduSol* , 14 (47), 1-10.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.

- Gómez, G. (2004). *Planeación y organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- González, B. *Vandaqua Mayoparatantstani. Traducción Funcional de Terminologia Informatica del Ingles al P'urhepecha*. Universidad Pedagógica Nacional Unidad UPN 163, Uruapan, Michoacan, México.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernadez, C., & Baptista, P. (2018). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Institucional, U. d. Guia de manuales administrativos. *Area de modernizacion del estado*. Ministerio de planificación nacional y politica economica.
- Jose, H. G. (2015). La modernización y los manuales administrativos en el gobierno de Chimalhuacán, Estado de México. *Encrucijada Revista electrónica del centro de estudios en administracion publica* (21), 1-19.
- Koomtz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Mantulak, M. J., Hernández, G., & Michalus, J. C. (2016). Gestion estrategica de recursos tecnológicos en pequeñas empresas de manufectura: estudio de caso en Argentina. *Visión de Futuro*" (2), 38-60.
- Martinez, A., Ruiz, C., & Escriba, J. (1996). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Mero, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Cientifica* , 3 (8), 84-102.
- Montejano, S., Lopez, G. C., Perez, M. d., & Campos, R. M. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de ciencias sociales* , 27 (1).
- Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H. W., & Larreche, J. C. (2005). *Administración del marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Poder Ejecutivo del Estado. (2020, 9 de noviembre). *Reglamento Interior de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán*. Periodico Oficial.
- Poder Ejetivo del Estado. (2006,11 de abril). *Decreto por el que de crea la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán*. Periodoco Oficial.
- Ramos, W. La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. *para obtener el grado de Licenciatura*. Universidad mayor de san Andrez, Bolivia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.

Rodríguez, D., & Valldeorila, J. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 07 de 06 de 2022, de Universitat Oberta de Catalunya UOC:
http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/77608/2/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n_M%C3%B3dulo%201.pdf

Rodriguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning.

Saltos, M. Y., & Muñoz, E. R. (2016). Modelo de organización por procesos – Caso de ejemplificación en una institución. *Revista Publicando* , 3 (7), 236-256.

Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administración de operaciones*. México: Mc Graw Hill.

Tamayo, Y., & Tamayo, J. P. (2020). El diseño en las organizaciones. *Granmense de Desarrollo Local* , 4, 2664-3065.

Teran, A. A. Manual de organización para la empresa "Esteticaunisex Oliva". *Tesis de Licenciatura en Administración*. Instituto Tecnológico de Sonora, Sonora.

Van, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson.

Vega, J. C. Diseño de manual de organización y funciones para la organización de transporte 18 de diciembre. *Curso de Actualización*. Universidad Mayor de San Andres, La Paz, Bolivia.

7 ANEXOS

7.1 Casos Modelo

7.1.1 Manual de Organización de la Universidad Intercultural de Chiapas



The 'Índice' page contains a table of contents with two columns: 'Contenido' and 'Página'. The table lists the following sections and their corresponding page numbers:

Contenido	Página
Autorización	1
Introducción	2
Antecedentes	3
Marco Normativo Aplicable	5
Misión	6
Visión	7
Organigrama y Funciones	8
Glosario	48
Grupo de Trabajo	50

A blue ink signature is visible in the bottom right corner of the page.


C.P. Maria Victoria Mota Gutiérrez
Jefa del Departamento de Recursos Financieros


C.P. Mariza Ruiz Cruz
Jefa del Departamento de
Recursos Materiales y Servicios

Secretaría de Hacienda

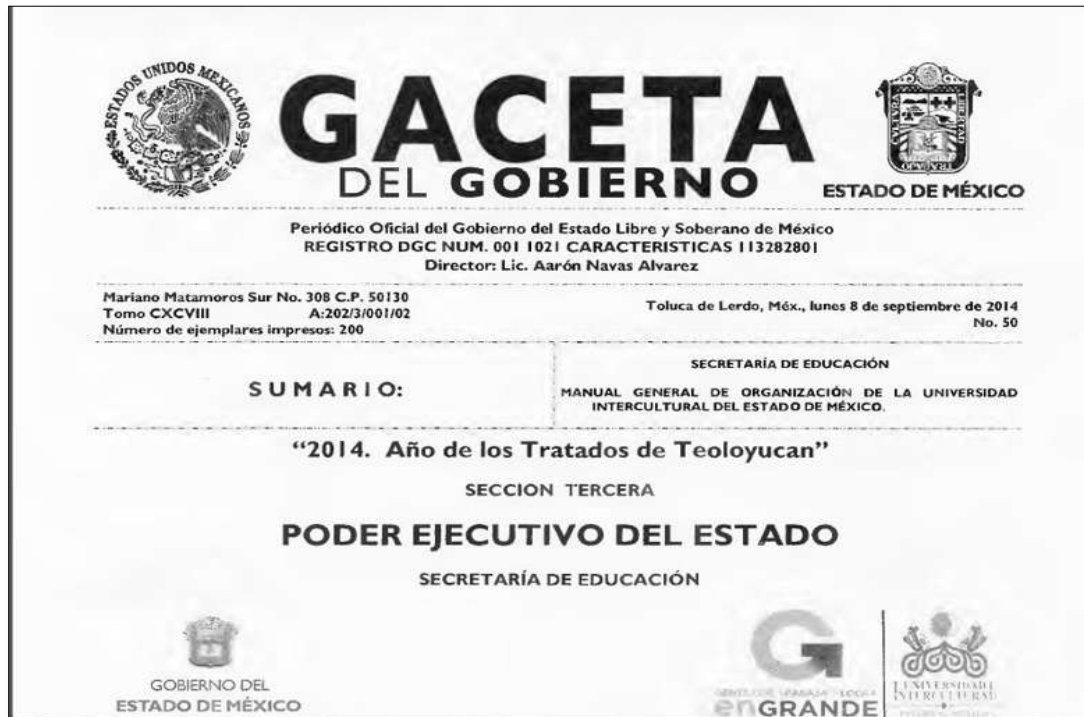
Lic. Maria del Rosario Díaz Gutiérrez
Directora de Estructuras Orgánicas


Lic. Gerardo Barajas Cruz
Jefe del Departamento de Reglamentos Interiores
y Manuales Administrativos


Lic. Estamia Guadalupe Anza Jiménez
Asesora
Departamento de Reglamentos Interiores
y Manuales Administrativos

Primera emisión	Actualización	Próxima Revisión	Página
Abril 2006	Julio 2018	Julio 2019	52

7.1.2 Manual General de Organización de la Universidad Intercultural del Estado de México



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD INTERCULTURAL DEL ESTADO DE MÉXICO	
ÍNDICE	
Presentación	
I. Antecedentes	
II. Base Legal	
III. Atribuciones	
IV. Objetivo General	
V. Estructura Orgánica	
VI. Organigrama	
VII. Objetivo y Funciones por Unidad Administrativa	
• Rectoría	
• Abogado General	
• Dirección de División de Lengua y Cultura	
• Dirección de División de Desarrollo Sustentable	
• Dirección de División de Comunicación Intercultural	

Página 2	GACETA del GOBIERNO	8 de septiembre de 2014
•	Departamento de Licenciatura en Arte y Diseño Intercultural.....	
•	Dirección de División en Salud Intercultural	
•	Departamento de Licenciatura en Enfermería Intercultural.....	
•	Dirección de la Clínica de Salud Intercultural	
•	Departamento de Planeación, Programación y Evaluación.....	
•	Departamento de Control Escolar.....	
•	Departamento de Investigación.....	
•	Departamento de Biblioteca.....	
•	Dirección de Vinculación y Extensión Universitaria	
•	Departamento de Vinculación.....	
•	Departamento de Extensión y Difusión.....	
•	Dirección de Administración y Finanzas	
•	Departamento de Recursos Financieros.....	
•	Departamento de Recursos Humanos.....	
•	Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales.....	
•	Departamento de Informática.....	
VIII.	Directorio	
IX.	Validación	
X.	Hoja de Actualización	
XI.	Créditos	

UNIVERSIDAD INTERCULTURAL DEL ESTADO DE MÉXICO
M. en D. Juan José Zendejas Maya Abogado General
Lic. Lorena Esquivel Figueroa Jefa del Departamento de Recursos Humanos
DIRECCIÓN GENERAL DE INNOVACIÓN
Lic. Alfonso Campuzano Ramírez Director de Organización
Lic. Adrián Martínez Maximiliano Subdirector de Desarrollo Institucional "A"
Lic. Gerardo José Osorio Mendoza Jefe del Departamento de Mejoramiento Administrativo "I"
P. Lic. Edgar Pedro Flores Aibarrán Analista

7.1.3 Manual de Organización de la Universidad Intercultural del Estado de Hidalgo

Poder Ejecutivo del Estado

Libro Onceavo

Capítulo Décimo Octavo De la Universidad Intercultural del Estado de Hidalgo

Manual de Organización

Agosto de 2016

Universidad Intercultural del Estado de Hidalgo



Título Primero De la Universidad Intercultural del Estado de Hidalgo	
	Página
Capítulo Primero: Disposiciones Generales	3
1.1.- Organigrama General	3
1.2.- Misión	3
1.3.- Visión	3
1.4.- Objetivo General	3
1.5.- Antecedentes	4
1.6.- Bases Jurídicas	9
1.7.- Atribuciones	11
1.8.- Estructura Orgánica General	13
1.9.- Funciones Adjetivas Genéricas de las Unidades Administrativas	13
Capítulo Segundo De las Unidades Administrativas	
Sección Primera: De la Rectoría	16
2.1.1.- Organigrama Específico	
2.1.2.- Estructura Orgánica Específica	
2.1.3.- Objetivo Específico y Funciones Específicas	
Sección Segunda: De la Secretaría Académica	20
2.2.1.- Organigrama Específico	
2.2.2.- Estructura Orgánica Específica	
2.2.3.- Objetivo Específico y Funciones Específicas	
Sección Tercera: De la Dirección de Planeación y Desarrollo	30
2.3.1.- Organigrama Específico	
2.3.2.- Estructura Orgánica Específica	
2.3.3.- Objetivo Específico y Funciones Específicas	
Sección Cuarta: De la Dirección de Vinculación Social Universitaria	33
2.4.1.- Organigrama Específico	
2.4.2.- Estructura Orgánica Específica	
2.4.3.- Objetivo Específico y Funciones Específicas	
Sección Quinta: De la Dirección de Difusión Cultural y Extensión	37
2.5.1.- Organigrama Específico	
2.5.2.- Estructura Orgánica Específica	
2.5.3.- Objetivo Específico y Funciones Específicas	
Sección Sexta: De la Dirección de Administración y Finanzas	41
2.6.1.- Organigrama Específico	
2.6.2.- Estructura Orgánica Específica	
2.6.3.- Objetivo Específico y Funciones Específicas	
Capítulo Tercero: Mecanismo de Coordinación	46
Capítulo Cuarto: Fuentes de Información	47
Página legal	48
Validación	

Manual de Organización

Pág. 2

Capítulo Tercero
Mecanismos de Coordinación

Nomenclatura	Miembros	Objeto
H. Consejo Directivo	- Secretaría de Educación Pública de - Secretaría de Finanzas y Administración - Secretaría de Planeación, Desarrollo Regional y Metropolitano - Subsecretaría de Educación Superior de la SEP - Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe - Delegación Federal de la SEP - Representantes del sector productivo y social de la región. - Presidente Constitucional del Municipio de Tenango de Doria - Comisario Público	Establecer en congruencia con la Planeación Estatal, las políticas generales, administrar y definir las prioridades a las que deberá sujetarse la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo relativas a la prestación del servicio educativo y a las actividades de desarrollo social o regional que tenga encomendadas.
H. Consejo Social	- Rectora o rector de la UICEH - Presidente Constitucional del Municipio de Tenango de Doria - Tres personas distinguidas de la Región Otomí-Tepehua	Promover la difusión de los servicios educativos que imparte la Universidad, allegarse recursos financieros para fortalecer a la institución
H. Consejo de Desarrollo Institucional	- Rectora o rector de la UICEH - Titular de la Secretaría Académica - Abogado General - Directores de áreas de la UICEH	Orientar la toma de decisiones fundamentales académicas y administrativas fundamentales de manera colegiada, con respeto a la diversidad de opiniones.

Capítulo Cuarto
Fuentes de Información

Espacios de diálogo y consulta / Atención ciudadana	
Nombre de la acción	Llamada Telefónica
Unidad Administrativa	Dirección de Difusión Cultural y Extensión
Domicilio	Prol. Ignacio Zaragoza s/n, Colonia Centro, Tenango de Doria, Hgo. C.P. 43480
Correo Electrónico Oficial o Dirección Electrónica Oficial	contacto@universidadinterculturalhgo.edu.mx
Teléfono (s)	01 776 755 39 83 y 84 Ext. 103
Horarios de atención	10 a 18 horas de lunes a viernes
Nombre de la acción	Correo electrónico
Unidad Administrativa	Dirección de Difusión Cultural y Extensión
Domicilio	Prol. Ignacio Zaragoza s/n, Colonia Centro, Tenango de Doria, Hgo. C.P. 43480
Correo Electrónico Oficial o Dirección Electrónica Oficial	contacto@universidadinterculturalhgo.edu.mx
Teléfono (s)	01 776 755 39 83 y 84 Ext. 103
Horarios de atención	10 a 18 horas de lunes a viernes

7.2 Propuesta de un Manual de Organización para la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán



UIIM

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Pátzcuaro, Michoacán, septiembre 2022



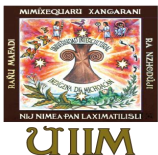
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán



ÍNDICE

1. ANTECEDENTES	1
2. MISIÓN	5
3. VISIÓN	5
4. VALORES	6
5. OBJETIVO	7
6. MARCO JURÍDICO	8
7. ATRIBUCIONES	15
8. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	22
9. ORGANIGRAMA.....	23
10.DIRECTORIO.....	24
11.OBJETIVO Y FUNCIONES POR UNIDAD ADMINISTRATIVA.....	25
1.0 RECTORÍA	25
2.0 DIRECCIÓN ACADÉMICA.....	28
2.1.1 COORDINACIÓN DE APOYOS Y SERVICIOS ACADÉMICOS	32
2.1.1 DEPARTAMENTO DEL CENTRO DE LENGUAS	36
2.1.2 DEPTO DE DIFUSIÓN CULTURAL, PUBLICACIONES Y EDUCACIÓN CONTINUA.....	38
2.1.1 DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA Y MEDIOS AUDIOVISUALES.....	40
2.1.2 COORDINACIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS, INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN	42
3. DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	45
3.1.1 DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN, BECAS Y SERVICIO SOCIAL.....	48
3.1.2 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES.....	50
4.0 DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA	53
4.1 DEPTO DE RECURSOS MATERIALES, SERVICIOS GENERALES E INFORMÁTICA	56
4.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS	59
12. DISPOSICIONES TRANSITORIAS	62
13. GLOSARIO	63

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Universidad Intercultural Indígena de Michoacán	Clave	MO-UIIM-2022
		Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022
	Página 1 de 64		

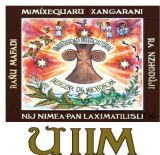
1. ANTECEDENTES

El 11 de Abril de 2006 se crea la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán mediante Decreto de Creación publicado en el Periódico Oficial del Estado de Michoacán, con el objeto de ofrecer opciones de educación superior que sean pertinentes a las necesidades de desarrollo de los pueblos indígenas y que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas de cobertura y equidad en el acceso a la calidad educativa; garantizando el derecho de los pueblos y comunidades indígenas a la libre determinación y autonomía para preservar y enriquecer sus lenguas, conocimiento y todos los elementos que constituyen su cultura e identidad.

Con la creación de la Universidad se dio cumplimiento a las disposiciones legales contempladas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el sentido de promover la igualdad de oportunidades de los indígenas y cualquier práctica discriminatoria en su contra; así como garantizar los derechos de los pueblos indígenas y el desarrollo integral de sus pueblos y comunidades, y establecer instituciones para llevarlas a cabo; y a la intención de ampliar y diversificar las oportunidades de acceso a la educación superior y acercar la oferta educativa a la población indígena del Estado.

Con la finalidad de abatir las carencias y rezagos que afectan a los pueblos y comunidades indígenas en materia de servicios educativos se implementó la creación de la Universidad como un nuevo modelo educativo basado en una formación intercultural para los pueblos y comunidades indígenas, en la que egresen los profesionistas con títulos de profesional, licenciaturas y posgrados; reforzado con un sistema organizativo propio de acuerdo al contexto y las necesidades académicas que exige la sociedad intercultural y las regiones indígenas del Estado, para la mejor generación, inducción y conducción de los conocimientos en la docencia e investigación.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 2 de 64

Desde su creación y por orden cronológico quienes han dirigido los destinos de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán, son:

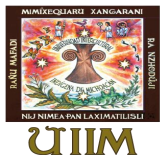
2007-2007	Dr. Agustín Jacinto Zavala
2007-2012	Dr. Hugo Rodríguez Uribe
2012-2013	Dr. Ireneo Rojas Hernández (+)
2013-2015	Med. José Juan Ignacio Cárdenas
2015-2016	Lic. Juan Zacarías Paz
2016-2019	Dr. Adán Avalos García
2019-2021	Lic. Martín García Avilés
2021-2022	Mtra. María del Carmen Rodríguez Magallon
2022- Presente	Mtro. Francisco Márquez Tinoco

Objetivo de la UIIM

Conforme a lo dispuesto por el artículo 3° de su Decreto de Creación, la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán, tiene por objeto:

- I. Impartir programas educativos de alta calidad, orientados a la formación de profesionistas e intelectuales comprometidos con el desarrollo económico y cultural en los ámbitos comunitario, regional y nacional, cuyas actividades contribuyan a promover un proceso de revaloración y revitalización de su lengua y su cultura originaria, así como de los procesos de generación del conocimiento de estos pueblos;
- II. Impulsar una educación cuya raíz surja de la cultura del entorno inmediato de los estudiantes e incorpore elementos y contenidos de horizontes culturales diversos;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 3 de 64

- III. Propiciar el desarrollo de las competencias comunicativas en diversas lenguas, fomentando la revitalización y el uso cotidiano de la lengua materna, promoviendo el dominio de una segunda lengua común a los procesos de comunicación en el territorio nacional y desarrollando la enseñanza y práctica de idiomas extranjeros, como herramienta para comprender y dominar procesos tecnológicos de vanguardia y promover una comunicación amplia con el mundo;
- IV. Fomentar el contacto con su entorno y el establecimiento del diálogo intercultural en un ambiente de respeto a la diversidad;
- V. Formar individuos con actitud científica, creativos, solidarios, con espíritu emprendedor, innovador, sensibles a la diversidad cultural y comprometidos con el respeto a la valoración de las diferentes culturas;
- VI. Organizar y realizar actividades de investigación y de posgrado en las áreas en las que ofrezca educación, atendiendo fundamentalmente a los problemas locales, regionales, estatales y nacionales, en relación con las necesidades del desarrollo socioeconómico de la Entidad y del país;
- VII. Llevar a cabo investigación en lengua y cultura, con el objeto de aportar elementos fundamentales que permitan desarrollar estrategias de revitalización, desarrollo y consolidación de las lenguas y las culturas, y que nutran el proceso de formación académico-profesional;
- VIII. Desarrollar programas y proyectos de difusión de la cultura en la perspectiva de recuperación de lengua, cultura y tradiciones locales y regionales, con el fin de establecer en la comunidad un diálogo intercultural;
- IX. Difundir el conocimiento de las lenguas y la cultura indígena, a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida de los alumnos;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 4 de 64

- X. Impartir programas de educación continua, orientados hacia la formación de profesionales y el fortalecimiento de los principios de la perspectiva intercultural;
- XI. Ofrecer servicios educativos de extensión y educación continua adecuados a las necesidades locales y regionales;
- XII. Desarrollar funciones de vinculación con los sectores público, privado y social, para contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad; y,
- XIII. Diseñar planes y programas de estudio con base en contenidos y enfoques educativos flexibles, centrados en el aprendizaje a efecto de dotar al alumno de las habilidades para aprender a lo largo de la vida.

Elaboró:

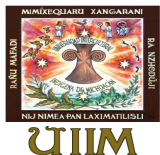
L.C. Julieta Juárez Herrera
Técnico Superior

Revisó:

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez
Jefe del Depto. de Recursos Financieros y
Humanos

Autorizó:

Mtro. Francisco Márquez Tinoco
Rector



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 5 de 64

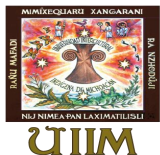
2. MISIÓN

Brindar una educación apropiada a las culturas de sus estudiantes formando profesionistas competentes y éticos a través de programas con un sólido currículo interdisciplinario, comprometidos con el desarrollo económico y cultural de las comunidades indígenas de la región, el estado de Michoacán y el país, cuyas actividades vinculatorias contribuyan a promover un proceso de revaloración y revitalización de las lenguas y culturas originarias, así como de los procesos de generación del conocimiento, en donde se fusionan el saber científico y la sabiduría ancestral tomando como eje un modelo intercultural.

3. VISIÓN

Contar con programas educativos actualizados, de calidad, con un enfoque intercultural, innovador y pertinente, tanto en nivel licenciatura como en posgrado, diversificado en sus sedes, colocando a la UIIM en la vanguardia de la educación estatal por sus conocimientos y aportes al entorno de las comunidades originarias. Ser una Universidad con amplio prestigio social a través de sus programas y proyectos de vinculación comunitaria e investigación, desarrollados con una planta docente y de investigadores de alto desempeño que conformen cuerpos académicos consolidados y que sus egresados sean reconocidos por su contribución a la resolución de problemas de las comunidades, el estado y el país.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 6 de 64

4. VALORES

La Universidad Intercultural Indígena de Michoacán promueve en sus programas y acciones educativas un conjunto de valores compartidos:

1. Equidad

Se busca concretar en el caso de las comunidades indígenas el derecho universal al acceso a la educación, y el reconocimiento en un plano de igualdad de sus múltiples formas de ser y de conocer.

2. Respeto a la diversidad

Se defiende el respeto a la diversidad cultural, lingüística y de construcción de conocimientos. Las diferentes culturas generan identidades distintas que deben ser respetadas, combatiéndose toda forma de discriminación o exclusión.

3. Pluralismo

Se parte del reconocimiento del país y del estado de Michoacán como multiculturales y plurilingüísticos, generadores de distintos saberes, valores y normas de convivencia que constituyen una riqueza a ser promovida y defendida.

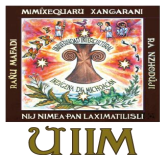
4. Solidaridad

Se promueve en el personal, los docentes y estudiantes la vinculación comunitaria y la corresponsabilidad social con las comunidades del estado y al interior de la universidad.

5. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la capacidad de trabajar juntos hacia una visión común. La capacidad de dirigir los logros individuales hacia los objetivos de la organización.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

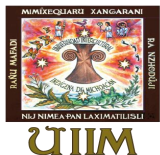
Página 7 de 64

5. OBJETIVO

El Manual de organización de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán, permite conocer la estructura organizacional, el funcionamiento interno referente a la descripción de actividades y atribuciones de cada dirección, coordinación y departamento, con el objeto de establecer en forma ordenada, secuencial y detallada las actividades que se desarrollan y permite la delimitación de las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación. Facilita la inducción, adiestramiento y capacitación del personal de la Universidad en la realización de las actividades asignadas a cada área administrativa. Y sirve como instrumento para el seguimiento de los objetivos institucionales y de consulta al público general.

Con el objeto de realizar e impartir programas de educación continua de calidad, orientada a la actualización profesional e intelectual, la formación de profesionistas, la vinculación con los sectores público, privado y social para contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad. Realizar actividades de investigación y de posgrado, atendiendo a los problemas locales, regionales, estatales y nacionales; difundir la cultura de pueblos originarios rescatando la lengua y tradiciones.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

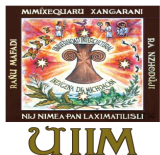
Página 8 de 64

6. MARCO JURÍDICO

Federal:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,
D.O.F. 5 de febrero de 1917, última reforma D.O.F. 28-05-2021.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.
Periódico Oficial, 10, 14 y 17 de noviembre de 1917, reformas y adiciones. 22-06-2021
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
D.O.F. 29-XII-1976, última reforma D.O.F. 05-04-2022
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
D.O.F. 31/12/2008 Última reforma 30-01-2018
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
D.O.F. 29-XII-1978, última reforma D.O.F. 12-11-2021
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
D.O.F. 11-12-2013, última reforma D.O.F. 12-11-2021.
- Ley General de Educación.
D.O.F. 30-09-2019, reformas y adiciones
- Ley para la Coordinación de la Educación Superior.
D.O.F. 29 de diciembre de 1978.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
D.O.F. 4-08-1994, reformas y adiciones. Última reforma D.O.F. 18/05/2018.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

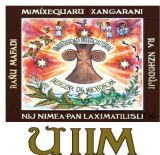
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 9 de 64

- Ley Federal del Derecho de Autor.
D.O.F. 24-12-1996, reformas y adiciones 01-07-2020.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
D.O.F. 04-01-2000, reformas y adiciones.DOF 20/05/2021
- Ley General de Derechos Humanos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas.
D.O.F. 13-03-2003. Reformas y adiciones.DOF 28/04/2022
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
D.O.F 30-03-2006, reformas y adiciones. Última reforma D.O.F. 27-02-2022.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
D.O.F. 31-XII-1982, última reforma D.O.F. 18/07/2016.
- Ley de Planeación.
D.O.F. 05-I-1983. Última reforma D.O.F. 16-02-2018.
- Ley Federal del Trabajo
D.O.F. 1 de abril de 1970, reformas y adiciones. 30/07/2021
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública
D.O.F 09-05-2016. Última reforma D.O.F. 20-05-2021.
- Ley de Ingresos de la Federación, para el Ejercicio Fiscal 2022 vigente
(Publicada *DOF* 12/11/2021).
- Presupuesto de Egresos de la Federación, para el ejercicio Fiscal 2022 vigente
(Publicada *DOF* 29/11/2021).
- Ley del Seguro Social.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 10 de 64

D.O.F. 21-12-1995. Última reforma D.O.F. 31-07-2021.

- Ley del Servicio de Tesorería de la Federación.

D.O.F. 31-12-1985. Última reforma D.O.F. 01-04-2012.

- Ley Federal de Derechos.

D.O.F. 31-12-1981. Última reforma D.O.F. 12-11-2021.

- Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

D.O.F. 14-05-1986. Última reforma D.O.F. 01-03-2019.

- Ley Federal de Responsabilidad Patrimonial del Estado.

D.O.F. 31-12-2004. Última reforma D.O.F. 20-05-2021

- Ley de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos

D.O.F. 29-05-1992. Última reforma D.O.F. 25-05-2018.

- Ley General para la Igualdad entre Hombre y Mujeres.

D.O.F. 02-08-2006. Última reforma D.O.F. 29-04-2022.

- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación

D.O.F. 11-06-2003. Última reforma D.O.F. 21-06-2018.

- Ley General de Acceso de la Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

D.O.F. 01-02-2007. Última reforma D.O.F. 17-12-2015.

- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

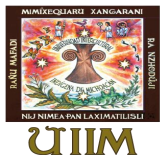
D.O.F. 31-03-2007. Última reforma D.O.F. 22-11-2021.

Estatutal:

- Constitución Política del Estado de Michoacán de Ocampo.

P.O. 1 de febrero de 1960, última reforma P.O. 11 de septiembre de 2008.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 11 de 64

- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo. P. O. num. 71 del 29 de septiembre de 2015.
- Ley de Entidades Paraestatales del estado de Michoacán
P.O. 30-03-1992. Última reforma P.O. 18-07-2017.

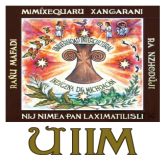
Códigos

- Código Fiscal de la Federación
D.O.F. 31-12-1981, última reforma D.O.F. 12-11-2021.
- Código de Ética de la Administración Pública Federal
D.O.F. 11-03-2020, última reforma D.O.F. 08-02-2022.

Reglamentos

- Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
D.O.F. 08-10-2015, última reforma D.O.F. 06-05-2016.
- Reglamento del Código Fiscal de la Federación.
D.O.F. 29-02-1984, última reforma D.O.F. 02-04-2014.
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
D.O.F. 04-12-2006, última reforma D.O.F. 25-09-2014.
- Reglamento Interior UIIM
De fecha 09 de noviembre del 2020.
- Reglamento Programa Institucional de Tutorías y Asesorías UIIM
De fecha agosto del 2019.
- Reglamento de Estudiantes UIIM

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 12 de 64

De fecha 9 agosto del 2018.

- Reglamento de Titulación UIIM

De fecha 28 noviembre del 2011.

- Reglamento RIPPPA UIIM

De fecha 15 noviembre del 2019.

- Reglamento Galardones UIIM

De fecha 16 agosto del 2019.

- Reglamento del Servicio Social de Estudiantes UIIM

De fecha 16 agosto del 2019.

- Reglamento del Consejo de Desarrollo Institucional UIIM

De fecha 16 agosto del 2019.

- Reglamento de Tribunal Universitario UIIM

De fecha 27 enero del 2020.

- Reglamento de Servicios Bibliotecarios UIIM

De fecha 27 enero del 2020.

Decretos

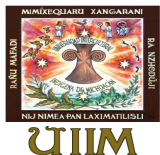
- Decreto de Creación de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán.

P. O. num. 52, Tomo CXXXVIII, de fecha 11 de abril del 2006.

Convenios:

- Convenio de Coordinación celebrado por una parte el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Educación Pública y por la otra el Gobierno del Estado de Michoacán, para la

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

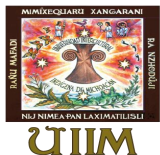
Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 13 de 64

creación, operación y apoyo financiero de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán. De fecha 02 de octubre del 2006.

- Convenio (anual) Específico de asignación de recursos financieros para la operación de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán (2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011).
- Convenio celebrado con la Coordinación Interinstitucional para la Atención de los Pueblos Indígenas de Michoacán (CIAPI), para la administración de los Diplomados por el periodo agosto 2007-abril 2008.
- Convenio celebrado con la Fundación Cultural Mesoamericana Selva Maya A.C. (FUCUSMA) para el diplomado en Formas Farmacéuticas impartido a los médicos tradicionales. Octubre 2007-abril 2008. Junto con esta Fundación en 2008 se establecerá una Especialidad en Salud Comunitaria.
- Convenio Marco Interinstitucional de colaboración académica celebrado con la UACM-UIIM.
- Convenio Interinstitucional Específico de Coordinación y Colaboración de intercambio académico, de investigación tecnológica y cultural que celebraron la Universidad de la Ciénega UCM y la UIIM.
- Convenio Interinstitucional específico de colaboración académica que celebraron el Colegio de Michoacán A.C., COLMICH y la UIIM.
- Convenio de colaboración mutua educativa, técnico e interinstitucional que celebraron el H. Ayuntamiento de Tzintzunzan y la UIIM sobre las instalaciones del Centro Cultural Comunitario Exconvento de la Orden Franciscana de Sta. Ana.
- Convenio Interinstitucional Específico de Coordinación y Colaboración de intercambio académico, de investigación cultural que celebraron la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo UMSNH y la UIIM.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

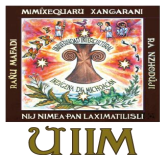
Página 14 de 64

- Convenio Interinstitucional Específico de Coordinación y Colaboración académica y de investigación que celebraron la Universidad Autónoma de México UNAM y la UIIM.
- Convenio de Apoyo Mutuo que celebraron la Secretaría de Pueblos Indígenas y la UIIM.

Contratos

- Contrato Colectivo de Trabajo 2022-2024
De fecha 30junio del 2022.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 15 de 64

7. ATRIBUCIONES

Conforme a lo dispuesto en el artículo 4° del Decreto de creación, a la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán le corresponde el ejercicio de las atribuciones siguientes:

- I. Impartir programas académicos de calidad conducentes a la obtención de los títulos de Profesional, Licenciatura y Posgrado;
- II. Adoptar la organización administrativa y académica que estime conveniente, de acuerdo con lo establecido en el presente Decreto;
- III. Formular, evaluar y adecuar a las características regionales, en su caso, los planes y programas de estudio, mismos que deberán sujetarse a las disposiciones que para tal efecto emita la Secretaría de Educación;
- IV. Diseñar, ejecutar y evaluar su Programa Institucional de Desarrollo;
- V. Regular el desarrollo de sus funciones sustantivas y de apoyo, así como la estructura y atribuciones de sus órganos;
- VI. Organizar, desarrollar e impulsar la docencia, la investigación y la difusión de la cultura y extensión de los servicios educativos en la perspectiva de la renovación, desarrollo y consolidación de las lenguas y culturas;
- VII. Determinar sus programas de investigación y vinculación;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

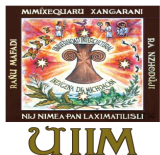
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 16 de 64

- VIII. Establecer procedimientos de acreditación y certificación de estudios, de conformidad con la normativa estatal y federal;
- IX. Expedir certificados, constancias, diplomas, títulos y grados; así como distinciones especiales;
- X. Gestionar la revalidación de estudios realizados en el extranjero, así como la equivalencia de estudios realizados en otras instituciones educativas nacionales, para fines académicos de conformidad con la normativa estatal y federal;
- XI. Regular los procedimientos de selección e ingreso de los alumnos y establecer las normas para su permanencia en la institución;
- XII. Establecer los procedimientos de ingreso, permanencia y promoción de su personal académico de acuerdo al reglamento respectivo, de conformidad con la normativa estatal y federal;
- XIII. Aplicar programas de superación académica y actualización dirigidos a los miembros de la comunidad universitaria, así como a la población en general;
- XIV. Impulsar estrategias de participación y concertación con los miembros de la comunidad, los sectores público, privado y social para fortalecer las actividades académicas;
- XV. Celebrar convenios de colaboración con instituciones y organismos nacionales, extranjeros y multinacionales para el desarrollo y fortalecimiento de su objeto;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

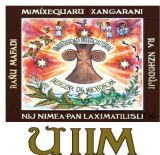
Página 17 de 64

- XVI. Organizar actividades que permitan a la comunidad el acceso a la cultura en todas sus manifestaciones;
- XVII. Incorporarse a la Red de Instituciones Interculturales de alcance estatal, regional, nacional e internacional, en su caso, cuyo propósito sea facilitar la movilidad de profesores y alumnos, así como la búsqueda permanente de nuevas formas de enseñanza-aprendizaje, diseñadas con enfoques educativos flexibles y centrados en el aprendizaje;
- XVIII. Implantar los procesos de evaluación interna y externa; así como la acreditación de planes y programas de estudio con la finalidad de garantizar la calidad en la prestación del servicio y los mecanismos de rendición de cuentas;
- XIX. Administrar su patrimonio conforme a lo establecido en el presente Decreto y demás disposiciones normativas aplicables;
- XX. Expedir las disposiciones necesarias con el fin de hacer efectivas las atribuciones que le confieren para el cumplimiento de su objeto; y,
- XXI. Las demás que le señalen otras disposiciones normativas aplicables.

El Consejo Directivo tendrá las siguientes atribuciones conforme al artículo 11 del Decreto de Creación de la Universidad:

- I. Establecer y aprobar las políticas y lineamientos generales para el debido funcionamiento de la Universidad;
- II. Discutir, y en su caso, aprobar los proyectos académicos que le presentan y los que surjan en su propio seno;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

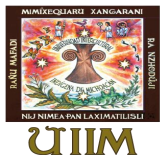
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 18 de 64

- III. Aprobar y modificar los planes y programas de estudio, siempre y cuando éstos cuenten con la opinión favorable de la Coordinación General de Educación Intercultural Bilingüe de la Secretaría de Educación Pública;
- IV. Aprobar los programas sobre actualización académica y mejoramiento profesional;
- V. Expedir los reglamentos, estatutos, acuerdos y demás disposiciones que rijan el desarrollo de la Universidad;
- VI. Aprobar los programas y presupuestos anuales de ingresos y de egresos de la Universidad, así como sus modificaciones sujetándose a lo dispuesto en la legislación aplicable en materia de planeación, presupuestación y gasto público, y en su caso, las asignaciones de gasto y financiamiento autorizados;
- VII. Discutir y, en su caso, aprobar la cuenta anual de ingresos y de egresos de la Universidad;
- VIII. Aprobar anualmente previo dictamen del auditor externo los estados financieros de la Universidad;
- IX. Acordar los nombramientos y remociones de los directores de División, de Área y el Abogado General, a propuesta del Rector;
- X. Analizar y aprobar, en su caso, los informes que deberá presentar el Rector;
- XI. Aprobar, de acuerdo con la normativa aplicable, las políticas, bases y programas generales que regulen los convenios, contratos o acuerdos que debe celebrar la Universidad con terceros en materia de obras públicas, adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios;
- XII. Dirimir los conflictos que surjan entre las autoridades universitarias, maestros y alumnos;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

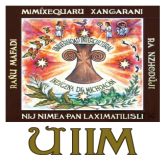
Página 19 de 64

- XIII. Vigilar la preservación y conservación del patrimonio de la Universidad, así como conocer y resolver sobre actos que asignen o dispongan de sus bienes;
- XIV. Fijar las reglas generales a las que deberá sujetarse la Universidad en la celebración de acuerdos, convenios y contratos con los sectores público, privado y social para la ejecución de acciones en materia de política educativa;
- XV. Nombrar al Secretario del Consejo Directivo a propuesta de su Presidente;
- XVI. Establecer un sistema de evaluación permanente acerca de las actividades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad;
- XVII. Recibir, estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas que para el efecto le hagan llegar el Consejo Social y el Consejo de Desarrollo Institucional;
- XVIII. Aceptar las donaciones, legados y demás bienes que se otorguen a favor de la Universidad;
y,
- XIX. Las demás que le confieran las disposiciones normativas aplicables.

El Rector de la Universidad tendrá las siguientes atribuciones conforme al artículo 15 del Decreto de Creación de la Universidad:

- I. Representar legalmente a la Universidad con las facultades de un apoderado general para pleitos, cobranzas y de administración, con todas las facultades que requieran cláusula especial conforme a la Ley, y sustituir y delegar esta representación en uno o más apoderados para que ejerzan individual o conjuntamente. Para gestionar actos de dominio requerirá la autorización expresa del Consejo Directivo;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave
Fecha
Elaboración

MO-UIIM-2022
Versión No. 1
01/09/2022

Página 20 de 64

- II. Conducir el funcionamiento de la Universidad, vigilando el cumplimiento de su objeto, planes y programas académicos, así como la correcta operación de sus organismos;
- III. Conducir el cumplimiento de las disposiciones y acuerdos que norman la estructura y funcionamiento de la Universidad;
- IV. Proponer al Consejo Directivo las políticas generales de la Universidad y, en su caso, aplicarlas;
- V. Proponer al Consejo Directivo, para su aprobación los nombramientos y remociones de los directores de División, de Área y del Abogado General;
- VI. Conocer de las infracciones que se contemplan en las disposiciones normativas de la Universidad y aplicar, en el ámbito de su competencia, las sanciones correspondientes;
- VII. Dar cumplimiento a los acuerdos que emita el Consejo Directivo;
- VIII. Nombrar y remover al personal de la Universidad cuyo nombramiento o remoción no sea determinado de otra manera;
- IX. Celebrar convenios, contratos y acuerdos con dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal, organismos del sector privado y social, nacionales o extranjeros, dando cuenta al Consejo Directivo
- X. Presentar al Consejo Directivo para su autorización, los proyectos del presupuesto anual de ingresos y egresos;
- XI. Someter anualmente al Consejo Directivo el programa de actividades de la Universidad;

Elaboró:

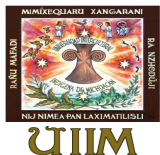
L.C. Julieta Juárez Herrera
Técnico Superior

Revisó:

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez
Jefe del Depto. de Recursos Financieros y
Humanos

Autorizó:

Mtro. Francisco Márquez Tinoco
Rector



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 21 de 64

- XII. Proponer al Consejo Directivo los proyectos de planes de desarrollo, programas operativos y aquellos de carácter especial que sean necesarios para el cumplimiento del objeto de la Universidad;
- XIII. Presentar al Consejo Directivo, para su aprobación, los proyectos de reglamentos, manual de organización, modificaciones de estructuras orgánicas y funcionales, así como planes de trabajo en materia de informática, programas de adquisición y contratación de servicios;
- XIV. Administrar, supervisar y vigilar la organización y funcionamiento de la Universidad;
- XV. Informar cada dos meses al Consejo Directivo sobre los estados financieros y los avances de los programas de inversión, así como de las actividades desarrolladas por la Universidad;
- XVI. Concurrir a las sesiones del Consejo Directivo, con voz pero sin voto;
- XVII. Rendir al Consejo Directivo y a la comunidad universitaria un Informe Anual de Actividades de la Universidad; así como desarrollar acciones tendientes a la rendición de cuentas;
- XVIII. Presidir los Consejos Social y de Desarrollo Institucional; y,
- XIX. Las demás que le confieran las disposiciones normativas aplicables y el Consejo Directivo.

Elaboró:

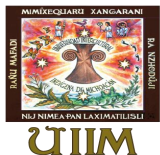
L.C. Julieta Juárez Herrera
Técnico Superior

Revisó:

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez
Jefe del Depto. de Recursos Financieros y
Humanos

Autorizó:

Mtro. Francisco Márquez Tinoco
Rector



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 22 de 64

8. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Consejo Directivo

1.0 Rectoría

- 1.1 Consejo Social
- 1.2 Consejo de Desarrollo Institucional

2.0 Dirección Académica

- 2.1.1 Coordinación de Apoyos y Servicios Académicos
 - 2.1.1.1 Departamento de Centro de Lenguas
 - 2.1.1.3 Departamento de Difusión Cultural, Publicaciones y Educación Continua
 - 2.1.1.3 Departamento de Biblioteca y Medios Audiovisuales
- 2.1.2 Coordinación de Programas Académicos, Investigación y Vinculación

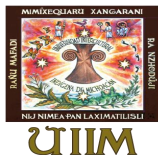
3.0 Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto

- 3.1.1 Departamento de Titulación, Becas y Servicio Social
- 3.1.2 Departamento de Servicios Escolares

4.0 Delegación Administrativa.

- 4.1.1 Departamento de Recursos Materiales, Servicios Generales e Informática
- 4.1.2 Departamento de Recursos Financieros y Humanos

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

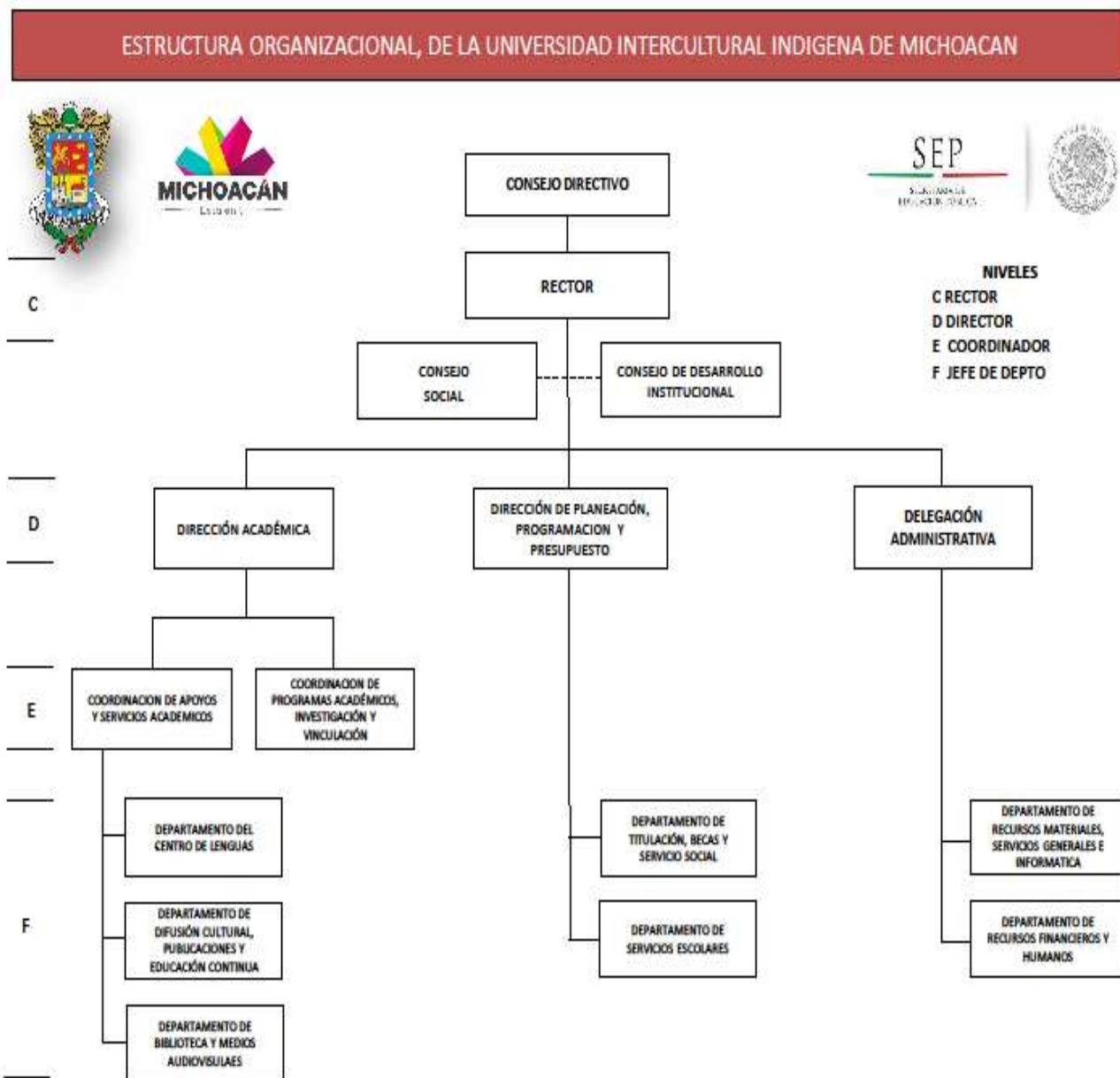
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave
Fecha
Elaboración

MO-UIIM-2022
Versión No. 1
01/09/2022

Página 23 de 64

9. ORGANIGRAMA



Elaboró:

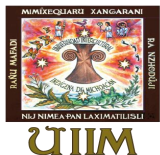
L.C. Julieta Juárez Herrera
Técnico Superior

Revisó:

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez
Jefe del Depto. de Recursos Financieros y
Humanos

Autorizó:

Mtro. Francisco Márquez Tinoco
Rector



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 24 de 64

10. DIRECTORIO

Mtro. Francisco Márquez Tinoco

Rector

Mtro. Luis Bernardo López Sosa

Director Académico

Mtro. Mario Morales Máximo

Coordinador de Apoyos y Servicios Académicos

Mtro. Jurhamuti Velázquez Morales

Jefe de Departamento del Centro de Lenguas

C. Cuauhtemoc Gerardo Rodríguez

Jefe de Departamento de Difusión Cultural, Publicaciones y Educación Continua

Lic. Adán Ramírez Millán

Jefe de Departamento de Biblioteca y Medios Audiovisuales

Dr. Sharbaal Nicolás Delgado Domínguez

Coordinador de Programas Académicos, Investigación y Vinculación

Mtro. David Daniel Robles Romero

Director de Planeación, Programación y Presupuesto

Lic. Verónica Vargas Morales

Jefe de Departamento de Titulación, Becas y Servicio Social

Mtra. Blanca Juana Santos Ascencio

Jefe de Departamento de Servicios Escolares

C.P. Leonor Marcos Martínez

Delegado Administrativo

Lic. Alfonso Velarde Rodríguez

Jefe de Departamento de Recursos Materiales, Servicios Generales e Informática

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez

Jefe de Departamento de Recursos Financieros y Humanos

Elaboró:

L.C. Julieta Juárez Herrera
Técnico Superior

Revisó:

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez
Jefe del Depto. de Recursos Financieros y
Humanos

Autorizó:

Mtro. Francisco Márquez Tinoco
Rector



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

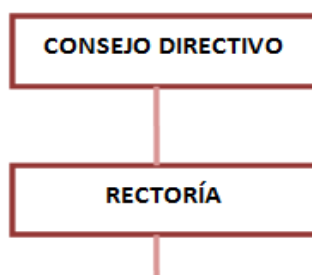
Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 25 de 64

11. OBJETIVO Y FUNCIONES POR UNIDAD ADMINISTRATIVA

1.0 RECTORÍA

A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:



B. OBJETIVO:

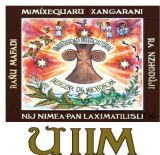
Administrar, supervisar y vigilar la organización y funcionamiento de la Universidad, así como dirigir las actividades, programas académicos y administrativos en materia educativa y de gestión con la finalidad de formar profesionistas de calidad y representarla legalmente ante la comunidad, instituciones y organismos nacionales e internacionales, a fin de lograr los objetivos institucionales.

C. FUNCIONES:

Al Rector le corresponde el ejercicio de las atribuciones que expresamente le confieren el artículo 15 del Decreto de Creación y las facultades del artículo 6 del Reglamento Interior de la Universidad, así como las funciones siguientes:

- Conducir sus actividades y desempeñar sus funciones conforme a los principios rectores de certeza, legalidad, objetividad, imparcialidad, equidad y profesionalismo, así como a los

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 26 de 64

objetivos, programas, políticas y lineamientos que determinen el Consejo y el Rector, con estricto apego a las disposiciones normativas aplicables y a las líneas jerárquicas de mando correspondientes;

- Someter a consideración del superior jerárquico, la resolución de los asuntos cuya responsabilidad corresponda a la unidad administrativa a su cargo;
- Planear, programar, organizar y controlar las actividades de la unidad administrativa a su cargo, e informar al titular de la misma sobre el resultado de las mismas;
- Elaborar y rendir con oportunidad los informes, estudios y opiniones de asuntos de su competencia, en los términos que les sean requeridos por el titular de la unidad administrativa a la que estén adscritos;
- Elaborar el proyecto de programa anual de trabajo y el de análisis programático presupuestario correspondiente a la unidad administrativa a su cargo, y someterlo a la aprobación de su titular, conforme a las disposiciones normativas aplicables;
- Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus funciones y aquellos que le sean señalados el titular de la unidad administrativa a la que estén adscritos, en términos de las disposiciones normativas aplicables;
- Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto que corresponda a la unidad administrativa a su cargo y someterlo superior jerárquico inmediato, para su revisión y autorización, conforme a la normativa aplicable;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

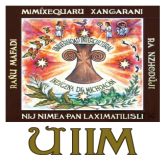
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 27 de 64

- Acordar con el titular de la unidad administrativa a la que estén adscritos, la resolución de los asuntos cuya responsabilidad sea de su competencia;
- Atender al público de manera eficaz y oportuna, en el ámbito de su competencia y conforme a las disposiciones normativas aplicables;
- Coordinar la ejecución de acciones con la unidad administrativa que corresponda, cuando se requiera, para el mejor desempeño de sus respectivas actividades;
- Cumplir con la normativa expedida por las autoridades competentes, en cuanto al uso, cuidado y resguardo de los bienes de la Universidad;
- Supervisar que el personal a su cargo, desempeñen las comisiones que le sean conferidas conforme a las disposiciones normativas aplicables e informar oportunamente del resultado de las mismas;
- Atender los asuntos y comisiones que les encomiende el titular de la unidad administrativa a la que estén adscritos e informarle del seguimiento de los mismos, hasta su conclusión;
- Participar en los procesos de certificación, mejora y modernización administrativa que realice el Rector; y,
- Las demás que le señale el titular de la unidad administrativa a la que estén adscritos y las disposiciones normativas aplicables.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

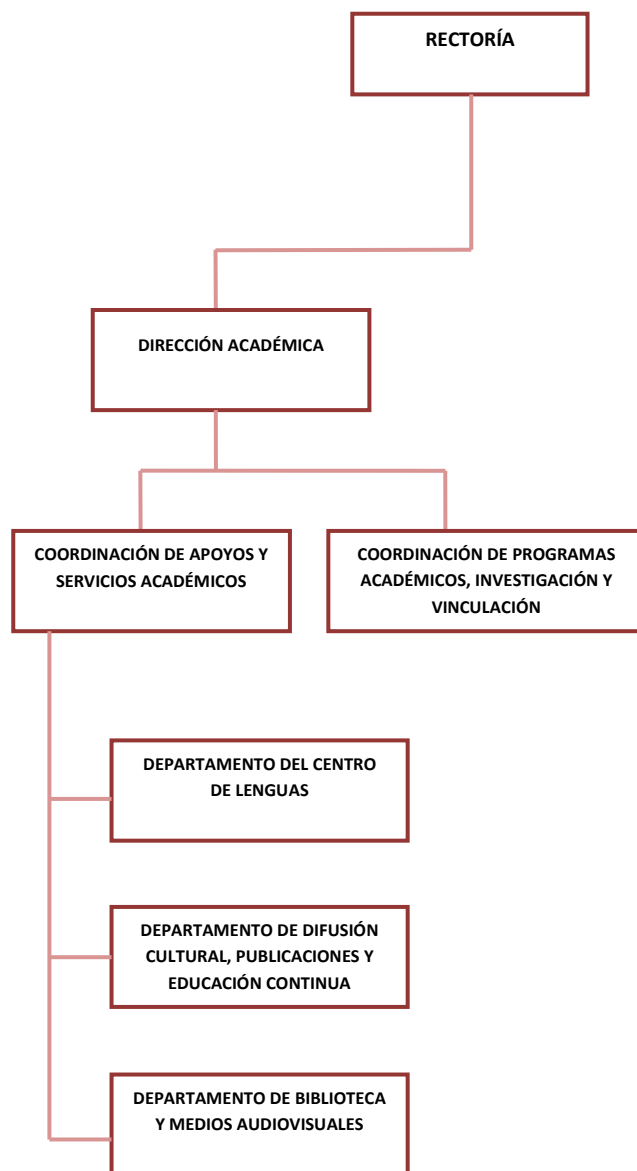
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

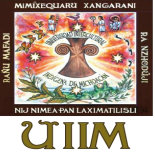
Página 28 de 64

2.0 DIRECCIÓN ACADÉMICA

A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:



Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Universidad Intercultural Indígena de Michoacán	Clave	MO-UIIM-2022
		Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022
		Página 29 de 64	

B. OBJETIVO:

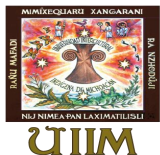
Coordinar la operación de los planes de estudio, programas, proyectos y actividades de docencia, investigación, vinculación, extensión y cumplir con las expectativas de los estudiantes universitarios, personal docente y el público, mediante el desarrollo de programas educativos de calidad, formando profesionales.

C. FUNCIONES:

Al titular de la Dirección Académica le corresponde las facultades del artículo 11 del Reglamento Interior de la Universidad, así como las funciones siguientes:

- Integrar la normativa para regular la actividad académica de la Universidad, y difundirla entre las unidades administrativas y vigilar su cumplimiento;
- Presentar la organización y programación de acciones de carácter académico ejecutadas por los docentes e investigadores de la Universidad;
- Proponer la modificación de los planes y programas de estudio, investigación y extensión académica, que se aplican en la Universidad, a efecto de contribuir a una mejor formación profesional, cultural y científica de los alumnos;
- Instrumentar y fomentar, en el ámbito de su competencia, los lineamientos y directrices para la ejecución de las actividades de docencia e investigación que lleve a cabo la Universidad;
- Implementar los procedimientos tendientes a la integración de los perfiles para la contratación de personal docente de la Universidad;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

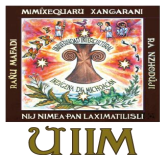
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 30 de 64

- Ejecutar la evaluación de programas de actualización académica del personal docente de la Universidad;
- Controlar el proceso de selección de los alumnos de nuevo ingreso de la Universidad;
- Administrar los procesos de inscripción, reinscripción, cambio de plan de estudios, traslado, acreditación, regularización, certificación y titulación de los estudiantes de la Universidad;
- Dirigir el sistema para el registro de evaluaciones y expedición de documentos oficiales de la Universidad;
- Conducir y evaluar el desarrollo de los planes y programas académicos de estudio de los programas a distancia y/o de modalidad virtual;
- Desarrollar en coordinación con la Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto las acciones de capacitación a los sectores público, social y privado que soliciten asesoría técnica, en materia de competencia de la Universidad;
- Validar e integrar los estudios de factibilidad para ampliación o mejora de los espacios y servicios educativos que presta la Universidad;
- Establecer y mantener relaciones y comunicación con organismos públicos y privados de municipales, estatales, nacionales e internacionales que coadyuven al cumplimiento de los programas académicos de la Universidad;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

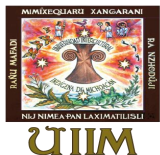
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 31 de 64

- Gestionar la firma de convenios, contratos y aquellos de índole jurídica que vinculen a la Universidad con el sector productivo, social, gubernamental y académico;
- Establecer los lineamientos y acciones necesarias a fin de dar seguimiento a los egresados de la Universidad;
- Fortalecer los vínculos con las instituciones educativas, mediante acciones de intercambio que permitan alcanzar los objetivos de la Universidad, así como supervisar el seguimiento de las actividades de vinculación;
- Coordinar, dirigir, evaluar y supervisar el desarrollo de las actividades académicas, de investigación y de vinculación, relacionadas con los planes y programas de estudio aprobados;
- Instrumentar las acciones relacionadas con los programas de comunicación, servicios y programas académicos, investigación, vinculación, centro de lenguas, biblioteca, medios audiovisuales, difusión, publicaciones y educación continua que se realizan en la Universidad;
- Generar, proponer e implantar el programa de educación continua a fin de que dé respuesta a las demandas de la comunidad universitaria y sociedad en general;
- Proponer al Rector las propuestas de ingreso, licencias, promoción, remoción y cese de los servidores públicos adscritos a la unidad administrativa a su cargo; y
- Las demás que les señale el Rector y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

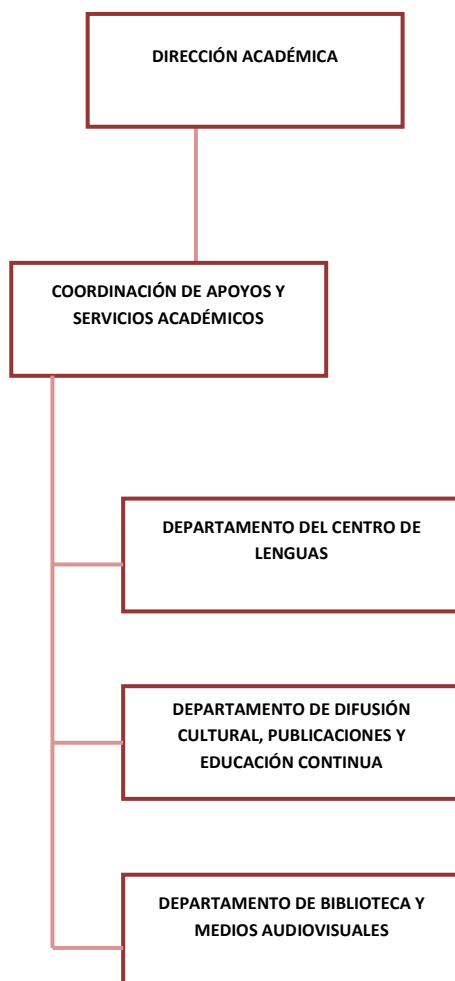
Clave
Fecha
Elaboración

MO-UIIM-2022
Versión No. 1
01/09/2022

Página 32 de 64

2.1.1 COORDINACIÓN DE APOYOS Y SERVICIOS ACADÉMICOS

A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:



Elaboró:

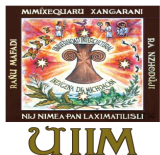
L.C. Julieta Juárez Herrera
Técnico Superior

Revisó:

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez
Jefe del Depto. de Recursos Financieros y
Humanos

Autorizó:

Mtro. Francisco Márquez Tinoco
Rector



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 33 de 64

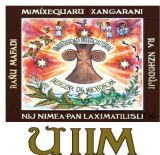
B. OBJETIVO:

Coordinar las actividades de apoyo, y servicio académico que se presenten en la Universidad así como verificar el cumplimiento de las actividades relacionadas con los centros de lenguas, bibliotecarios y de difusión en la Universidad.

C. FUNCIONES:

- Coordinar las acciones de carácter académico, dirigidas a proponer o modificar, en su caso, las acciones de apoyo y servicio académico que se prestan en la Universidad;
- Integrar los planes, programas, dictámenes, estudios, actividades e informes académicos que les sean requeridos;
- Verificar el cumplimiento de los lineamientos y directrices a los cuales se deberán ajustar las actividades relacionadas con los centros de lenguas, bibliotecarios y de difusión en la Universidad;
- Analizar y proponer esquemas de mejora continua que permitan mantener actualizados los programas educativos que imparte la Universidad;
- Integrar y presentar las propuestas de modificación y reorganización de los procesos de información, apoyo, operatividad, seguimiento, evaluación, control y funcionamiento de la unidad administrativa a su cargo;
- Proponer, diseñar e implementar los programas tendientes al aprendizaje de lenguas que impulsen el proceso de enseñanza de la comunidad universitaria;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

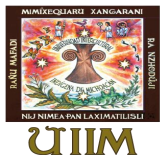
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 34 de 64

- Coordinar el diseño y producción de materiales electrónicos e impresos y para la difusión de las acciones de la Universidad;
- Difundir con oportunidad la información sobre las actividades y acciones desarrolladas por la Universidad, a través de notas informativas y comunicados de prensa, previo acuerdo con el Rector;
- Promover la participación de las Unidades Administrativas en las actividades y eventos que se desarrollen en el ámbito de su competencia y fortalecer la comunicación entre las mismas;
- Coordinar y promover todos los actos cívicos, programas, eventos, talleres, grupos artísticos y deportivos que coadyuven en la integración de los alumnos y personal de la Universidad;
- Promover mecanismos de coordinación permanentes entre la Universidad y otras instancias estatales y federales que tengan a su cargo actividades culturales y deportivas que permitan el apoyo mutuo y la generación de eventos recíprocos;
- Coordinar la integración y seguimiento de los diagnósticos obtenidos en materia de aprovechamiento académico, deserción escolar y eficiencia terminal;
- Presentar al titular de la unidad administrativa las propuestas de ingreso, licencias, promoción, remoción y cese de los servidores públicos adscritos a la unidad administrativa a su cargo;
- Planear, organizar y ejecutar los procesos académicos, recursos y políticas establecidas por la Universidad, para revisión y visto bueno de la Dirección académica;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

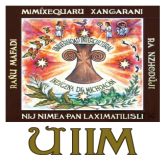
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 35 de 64

- Coordinar las actividades académicas como son la evaluación y control de los estudios de la licenciatura, supervisar el cumplimiento del reglamento, así como también la correcta aplicación de criterios de evaluación;
- Organizar talleres de actualización académica para los docentes;
- Seguimiento a los alumnos con bajo rendimiento académico;
- Asesorar a los docentes en su desempeño pedagógico y académico;
- Liderar proyectos académicos que promuevan la investigación y vinculación con las comunidades originarias de nuestro estado;
- Coordinar dos departamentos, apoyando para cumplir las metas establecidas a corto y mediano plazo, esos departamentos son: Centro de lenguas, Difusión, publicaciones y educación continua, biblioteca y el Sistema Integral e Intercultural de Tutorías; y
- Las demás que les señale el Director Académico y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave
Fecha
Elaboración

MO-UIIM-2022
Versión No. 1
01/09/2022

Página 36 de 64

2.1.1 DEPARTAMENTO DEL CENTRO DE LENGUAS

A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:



B. OBJETIVO:

Implementar nuevos y mejores programas para el aprendizaje de lenguas con calidad para una mejor formación académica.

C. FUNCIONES:

- Proponer, diseñar e implementar programas para el aprendizaje de lenguas que impulsen el proceso de internacionalización de la Universidad.;
- Participar en la formulación de programas anuales de actividades y presupuestales de la Universidad;

Elaboró:

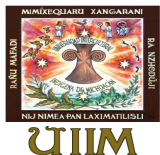
L.C. Julieta Juárez Herrera
Técnico Superior

Revisó:

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez
Jefe del Depto. de Recursos Financieros y
Humanos

Autorizó:

Mtro. Francisco Márquez Tinoco
Rector



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

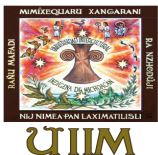
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 37 de 64

- Promover en la comunidad universitaria el aprendizaje de idiomas y de desarrollo de calidad de la formación académica lingüística;
- Proponer y ejecutar las estrategias de supervisión de los procesos de enseñanza, aprendizaje y desarrollo curricular;
- Realizar estudios de factibilidad para la integración del programa académico de lenguas de la universidad;
- Analizar y proponer los esquemas de mejora continua que permitan mantener adecuadamente los programas educativos relacionados con el aprendizaje de lenguas;
- Informar y difundir ofertas académicas nacionales e internacionales para la movilidad de la comunidad universitaria;
- Coadyuvar con el Departamento de Biblioteca y Medios Audiovisuales en la detección de necesidades de acervo bibliográfico y material didáctico;
- Brindar la asesoría que requieran las Unidades Administrativas relacionada con traducciones e interpretaciones;
- Las demás que le señale el Coordinador de Apoyos y Servicios Académicos y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Universidad Intercultural Indígena de Michoacán	Clave	MO-UIIM-2022
		Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022
	Página 38 de 64		

2.1.2 DEPTO DE DIFUSIÓN CULTURAL, PUBLICACIONES Y EDUCACIÓN CONTINUA

A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:



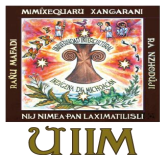
B. OBJETIVO:

Coordinar las actividades de difusión cultural, publicaciones y educación continua de los eventos institucionales encaminados a fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes de la Universidad. Para fomentar las actividades de investigación, deportivas, académicas, sociales y culturales, de acuerdo a las necesidades de la Universidad, para difundir el conocimiento de las lenguas y la cultura indígena incentivando la revaloración y revitalización de las culturas originales.

C. FUNCIONES:

- Proponer e implementar las acciones relacionadas con la ejecución de Programas de Difusión Cultural, Publicaciones y Educación Continua;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

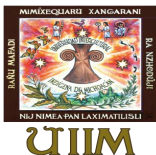
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 39 de 64

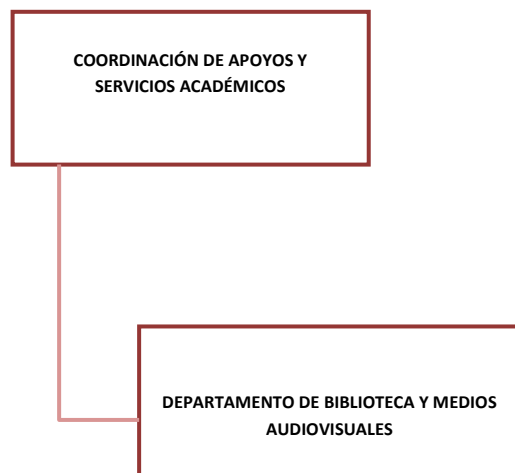
- Difundir la información de las actividades culturales y artísticas que se lleven a cabo en la Universidad;
- Fomentar en la comunidad universitaria los valores culturales, artísticos, históricos e interculturales;
- Asesorar y coordinar los proyectos video-gráficos y televisivos de las actividades académicas de la Universidad;
- Promover, difundir, diseñar y elaborar los folletos, revistas, libros, compendios y estadísticas que muestran la actividad realizada por la Universidad;
- Elaborar y difundir boletines de radio, prensa y televisión, así como circulares y folletos de información relativos a las actividades que realiza la universidad;
- Generar y coordinar los programas de actividades de eventos de promoción artística y Cultural de la Universidad;
- Proponer las acciones tendientes al enlace con instituciones educativas, sociales, públicas o privadas del ámbito estatal, nacional e internacional, a fin de desarrollar y promover el intercambio de actividades académicas, culturales y recreativas que realice la Universidad;
- Coordinar las acciones de comunicación de los servicios y programas académicos, publicaciones y educación continua de la Universidad;
- Ejecutar el programa de seguimiento de egresados a fin de que se permita el desarrollo académico de los egresados de la Universidad;
- Las demás que les señale el Coordinador de Apoyos y Servicios Académicos y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Universidad Intercultural Indígena de Michoacán	Clave	MO-UIIM-2022
		Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022
	Página 40 de 64		

2.1.1 DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA Y MEDIOS AUDIOVISUALES

A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:



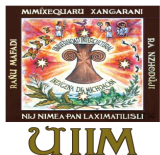
B. OBJETIVO:

Conducir y organizar los servicios de préstamos y consulta de acervos bibliográficos, hemerográficos y audiovisuales de la Universidad, para apoyar las actividades de los alumnos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como del personal docente y administrativo. Propiciando mecanismos físicos y virtuales que acerquen al alumnado a la consulta de información y fomenten la cultura de la lectura.

C. FUNCIONES:

- Proponer e implementar las acciones relacionadas con la ejecución de los servicios de Biblioteca y Medios Audiovisuales;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 41 de 64

- Integrar, controlar y mantener actualizado el acervo documental de la Biblioteca; así como orientar a los usuarios sobre los servicios que se ofrecen;
- Desarrollar y organizar los servicios de consulta y préstamo de material documental que conforma el acervo;
- Participar en los programas de intercambio documental, y de servicios con otras bibliotecas del ámbito universitario y de investigación;
- Proponer las obras que deban ser incorporadas al acervo bibliotecario de la Universidad, mediante la ejecución del programa de adquisiciones y suscripciones;
- Promover la donación de obras de investigación, tesis y demás material, a fin de incrementar el acervo bibliográfico de la Universidad;
- Ejecutar la actualización y mantenimiento de la base de datos de la información bibliohemerográfica;
- Organizar el material documental y de medios audiovisuales que ingrese a la biblioteca de la Universidad;
- Promover la actualización y capacitación del personal de la biblioteca a través de cursos, talleres, seminarios, conferencias.
- Registrar, organizar, controlar y resguardar el acervo documental de la biblioteca de la Universidad;
- Brindar asesoría en aspectos de organización y administración de servicios bibliotecarios;
- Las demás que le señale el Coordinador de Apoyos y Servicios Académicos y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

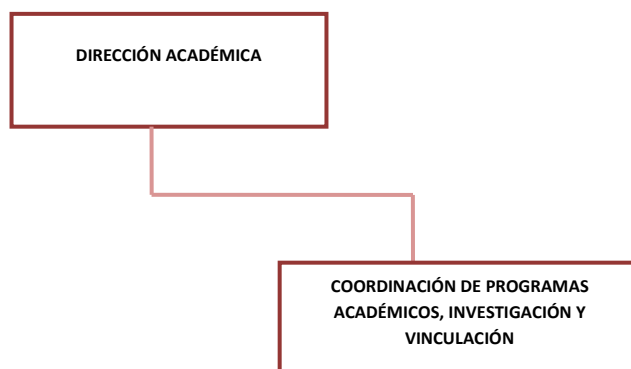
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 42 de 64

2.1.2 COORDINACIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS, INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN

A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:



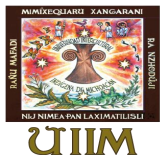
B. OBJETIVO:

Contribuir, fomentar y coordinar en el fortalecimiento de recursos para la calidad de los servicios de programas académicos, investigación y vinculación que proporciona la Universidad, a fin de aportar elementos que permitan solucionar los problemas, que ayuden a elevar la calidad de las funciones académicas y fortalecimiento del impacto institucional de la Universidad en la zona geográfica de su influencia.

C. FUNCIONES:

- Coordinar las acciones de carácter académico, dirigidas a proponer o modificar, en su caso, los planes y programas de estudio, investigación, vinculación y extensión académica;
- Coordinar la preparación, presentación y ejecución de programas y proyectos de investigación llevadas a cabo en la Universidad;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

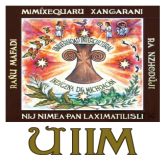
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 43 de 64

- Presentar los planes, programas, dictámenes, estudios, actividades, opiniones e informes académicos que les sean requeridos;
- Verificar el cumplimiento de los lineamientos y directrices a los cuales se deberán ajustar las actividades de docencia e investigación;
- Prestar servicios de apoyo académico y vigilar el cumplimiento de la normatividad y reglamentos académicos;
- Promover e inspeccionar las estrategias de fiscalización de los procesos de enseñanza aprendizaje y desarrollo curricular;
- Integrar y presentar las propuestas de modificación y reorganización de los procesos de información, apoyo, operatividad, seguimiento, evaluación, control y funcionamiento de la unidad administrativa a su cargo;
- Proponer acciones con instituciones de educación superior y organismos afines, a nivel estatal, nacional e internacional, para dar a conocer e intercambiar el quehacer de la Universidad en materia de investigación;
- Ejecutar las actividades relacionadas con el registro, desarrollo, seguimiento, evaluación de los proyectos de investigación;
- Desarrollar conjuntamente con el Departamento de Difusión Cultural, las actividades de difusión y promoción de la investigación que se llevan a cabo en la Universidad.
- Promover y coordinar la participación de los investigadores en eventos académicos y foros de investigación, en los ámbitos estatal, nacional e internacional;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 44 de 64

- Integrar la elaboración de lineamientos relacionados con convocatorias en materia de investigación;
- Coordinar el registro de proyectos de investigación con fuente de financiamiento interna y/o externa;
- Presentar al titular de la unidad administrativa las propuestas de ingreso, licencias, promoción, remoción y cese de los servidores públicos adscritos a la unidad administrativa a su cargo;
- Las demás que les señale el Director Académico y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró:

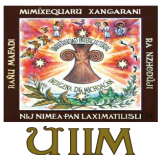
L.C. Julieta Juárez Herrera
Técnico Superior

Revisó:

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez
Jefe del Depto. de Recursos Financieros y
Humanos

Autorizó:

Mtro. Francisco Márquez Tinoco
Rector

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Universidad Intercultural Indígena de Michoacán	Clave	MO-UIIM-2022
		Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022
	Página 45 de 64		

3. DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

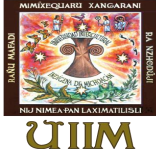
A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA



B. OBJETIVO:

Contribuir en el desarrollo ordenado y sistematizado de la Universidad, a través de una planeación, programación y presupuesto estratégico, que de seguimiento y oriente las acciones para el mejor cumplimiento del objeto y funciones del organismo y permita determinar la calidad en los procesos de formación académica de los profesionales universitarios de las diferentes carreras que integran la oferta de educación superior.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--

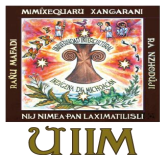
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Universidad Intercultural Indígena de Michoacán	Clave	MO-UIIM-2022
		Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022
	Página 46 de 64		

C. FUNCIONES:

Al titular de la Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto le corresponde las facultades del artículo 12 del Reglamento Interior de la Universidad, así como las funciones siguientes:

- Coordinar las acciones de supervisión, seguimiento y evaluación del Programa Operativo Anual, así como de los programas especiales a cargo de la Universidad;
- Conducir la realización de estudios de factibilidad de la oferta educativa y proyectos de la Universidad, a efecto de llevar a cabo su integración y actualización permanente;
- Coordinar la planeación, supervisión y evaluación presupuestal de las obras de infraestructura y equipamiento inherentes a la Universidad;
- Elaborar los estudios y análisis del ejercicio del presupuesto con la finalidad de preparar el proyecto de presupuesto anual;
- Proponer la celebración de convenios y acuerdos de colaboración con instituciones educativas de nivel superior, a efecto de apoyar la preparación y realización de residencias profesionales de profesores, investigadores y alumnos de la Universidad;
- Presentar propuestas de modificaciones organizacionales y funcionales de la Universidad;
- Integrar los programas de desarrollo institucional a mediano y largo plazo;
- Difundir y supervisar la aplicación, elaboración, integración y aprobación de los planes y programas dirigidos a la óptima operación de la Universidad;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

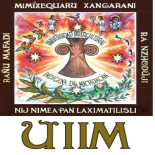
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 47 de 64

- Programar y coordinar la realización de las reuniones de planeación, programación y evaluación de la Universidad;
- Supervisar la aplicación del modelo de evaluación institucional y administrativa de la Universidad;
- Dirigir la elaboración y actualización de estudios y proyectos referentes a programas de servicios escolares, becas titulación y servicio social;
- Definir, en apego a los programas académicos, los requerimientos de equipamiento de la Universidad;
- Coadyuvar con la Dirección Académica en los estudios necesarios que permitan evaluar y detectar la actualización y capacitación de los profesionistas que laboran en la Universidad;
- Coordinar y dirigir actividades para promover entre los estudiantes la prestación de servicio social y prácticas profesionales, así como atender los procesos de becas que se ofrecen a la comunidad estudiantil;
- Supervisar la adecuada prestación de servicios escolares;
- Elaborar y actualizar los Manuales Administrativos de la Universidad;
- Elaborar y actualizar los manuales de organización.
- Establecer los mecanismos para la elaboración estadística con la información de los alumnos; y
- Las demás que les señale el Rector y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Universidad Intercultural Indígena de Michoacán	Clave	MO-UIIM-2022
		Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022
		Página 48 de 64	

3.1.1 DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN, BECAS Y SERVICIO SOCIAL

A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:



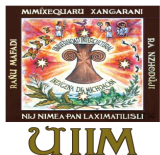
B. OBJETIVO:

Orientar adecuadamente, brindar apoyo y acompañamiento a los estudiantes, en las actividades correspondientes a las solicitudes de beca, titulación y servicio social, con los adecuados mecanismos de seguimiento a los procesos inherentes a los apoyos educativos, y así brindar una mejor atención a los estudiantes.

C. FUNCIONES:

- Coordinar y llevar a cabo el seguimiento de los procesos de titulación;
- Tramitar el registro de los títulos de los egresados de la Universidad, así como la expedición de la cédula profesional ante las instancias que correspondan;
- Vigilar el cumplimiento de los reglamentos internos y generales que la Universidad establece para los trámites relacionados con los proceso de titulación;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 49 de 64

- Brindar orientación a los estudiantes de la Universidad, en los trámites relacionados para la obtención de becas;
- Promover entre el alumnado los apoyos de becas otorgadas por la Universidad y por los gobiernos estatal y federal e instituciones del sector privado; así como coordinar el trámite de las mismas;
- Desempeñar las comisiones que le sean encomendadas por el titular de la unidad administrativa y elaborar los informes sobre el resultado de las mismas;
- Las demás que les señale el Director de Planeación, Programación y Presupuesto y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró:

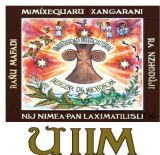
L.C. Julieta Juárez Herrera
Técnico Superior

Revisó:

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez
Jefe del Depto. de Recursos Financieros y
Humanos

Autorizó:

Mtro. Francisco Márquez Tinoco
Rector



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 50 de 64

3.1.2 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:



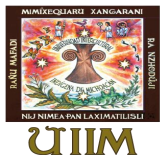
B. OBJETIVO:

Registrar y controlar los procedimientos para efectuar la inscripción y registro de los alumnos inscritos en las carreras que ofrece la Universidad, de acuerdo con la normatividad establecida, así como emitir los documentos escolares que avalen y certifiquen los estudios realizados, durante su proceso educativo en la Universidad, logrando ofrecer a los alumnos servicios educativos de calidad.

C. FUNCIONES:

- Ejecutar las políticas tendientes al desarrollo administrativo de los Servicios Escolares de la Universidad; dar atención correspondiente a las solicitudes que formulen los alumnos en materia de servicios escolares:

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

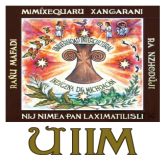
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 51 de 64

- Coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la presentación de los servicios escolares a los alumnos, conforme a las normas y lineamientos establecidos;
- Formular, difundir y vigilar el cumplimiento de las políticas, lineamientos y procedimientos para el ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes de la Universidad;
- Proponer el diseño y operar el sistema de registro y control escolar de la Universidad;
- Controlar el manejo y expedición de documentos de los alumnos inherentes a los servicios escolares que se brindan en la Universidad;
- Integrar y resguardar los informes que rindan los órganos colegiados de la Universidad relacionados con la evaluación de los programas de extensión y difusión;
- Participar en el proceso de selección de alumnos de nuevo ingreso a la Universidad, con el apoyo de las unidades administrativas correspondientes;
- Ejecutar las políticas, lineamientos y procedimientos para el otorgamiento de la documentación escolar de los alumnos de la Universidad;
- Supervisar la adecuada prestación de los servicios escolares a estudiantes de la Universidad;
- Implementar los registros relacionados con los movimientos de la población estudiantil de la Universidad;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 52 de 64

- Integrar, controlar y mantener actualizados permanentemente los archivos relativos a los alumnos;
- Las demás que les señale el Director de Planeación, Programación y Presupuesto y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró:

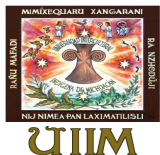
L.C. Julieta Juárez Herrera
Técnico Superior

Revisó:

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez
Jefe del Depto. de Recursos Financieros y
Humanos

Autorizó:

Mtro. Francisco Márquez Tinoco
Rector



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

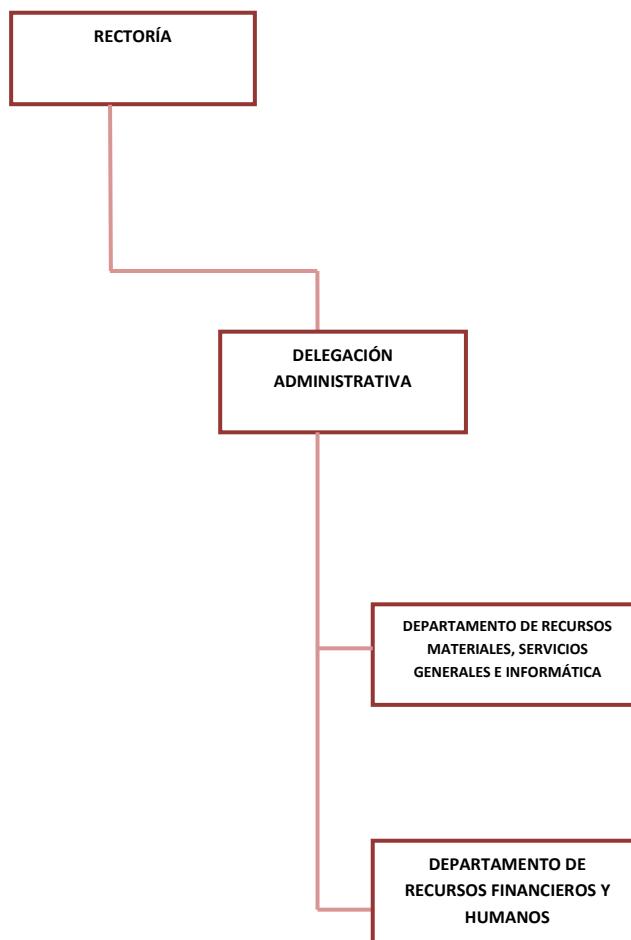
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 53 de 64

4.0 DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA

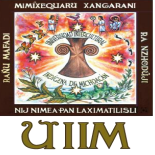
A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:



B. OBJETIVO:

Administrar, organizar, dirigir y controlar de forma eficaz y transparente el manejo de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios que contribuyan a elevar el nivel de calidad de la educación que ofrece la Universidad. Así como la prestación de los servicios generales necesarios para el desarrollo de las actividades de la Universidad, para utilizar en forma eficiente, eficaz y

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Universidad Intercultural Indígena de Michoacán	Clave	MO-UIIM-2022
		Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022
		Página 54 de 64	

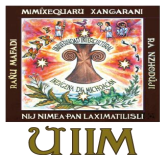
transparente los recursos asignados a la Universidad, de conformidad con las normas y disposiciones legales vigentes.

C. FUNCIONES:

Al titular de la Delegación Administrativa, le corresponde las facultades del artículo 13 del Reglamento Interior de la Universidad, así como las funciones siguientes:

- Establecer las medidas necesarias para la observación de las políticas, lineamientos, sistemas y procedimientos para la programación, presupuestación y administración de los recursos financieros, humanos, materiales y de servicios de que dispone la Universidad;
- Organizar, dirigir y supervisar que las solicitudes de apoyo administrativo de las unidades administrativas de la Universidad en materia de servicios generales, materiales y suministros se realicen;
- Integrar la documentación correspondiente a los movimientos e incidencias de los servidores públicos de la Universidad y realizar los trámites oportunamente ante la instancia competente;
- Conducir los procedimientos de actualización del inventario de los bienes muebles de que dispone la Universidad así como resguardar los soportes documentales correspondientes;
- Formular los informes y estados financieros que reflejen en forma clara y oportuna la situación que guarda el ejercicio del presupuesto, y presentarlos cuando le sean requeridos;
- Supervisar que los trámites para los arrendamientos y adquisiciones de bienes y servicios que deba efectuar la Universidad se realicen;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 55 de 64

- Implantar y dirigir las mejores alternativas para la conservación y mantenimiento de los bienes muebles de la Universidad, así como controlar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos;
- Proponer al Rector el ingreso, licencias, promociones, remoción y cese de los servidores públicos adscritos a la unidad administrativa a su cargo;
- Integrar, sistematizar y mantener actualizado el archivo documental de la Universidad;
- Difundir entre las unidades administrativas de la Universidad, las disposiciones que en materia de recursos financieros, humanos, materiales y de servicios generales, expidan las autoridades competentes en la materia;
- Supervisar que el ejercicio, control y registro contable del presupuesto autorizado, se efectúe de acuerdo a las necesidades que con motivo de los programas que sustentan el funcionamiento de la Universidad, a la disponibilidad del mismo;
- Elaborar y presentar con oportunidad los documentos de ejecución presupuestaria y pago, y realizar su posterior trámite;
- Supervisar el control de los recursos asignados por el Estado y la Federación a la Universidad a efecto de llevar a cabo la ejecución de los programas de su competencia, e informar cuando se requiera sobre el avance de los programas, ejecución y ejercicio de los recursos;
- Dar seguimiento administrativo ante las instancias correspondientes, a efecto de lograr la obtención de los recursos para el financiamiento de los proyectos de desarrollo científico y humanístico de la Universidad; y,
- Las demás que les señale el Rector y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--

4.1 DEPTO DE RECURSOS MATERIALES, SERVICIOS GENERALES E INFORMÁTICA

A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:

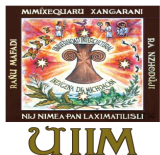


B. OBJETIVO:

Suministrar y controlar los recursos materiales, servicios generales e informáticos de la Universidad. Efectuar la adquisición, almacenamiento, suministro y control de inventarios de los recursos materiales, así como proporcionar los servicios generales necesarios para el adecuado funcionamiento de las unidades administrativas de la Universidad, de conformidad con la normatividad y disposiciones vigentes en la materia.

C. FUNCIONES:

- Proponer los sistemas, normas y procedimientos internos para la administración de los recursos materiales de la Universidad, y para la contratación de arrendamientos y servicios;



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

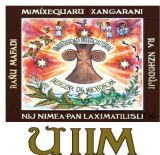
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 57 de 64

- Llevar el control, inventario y resguardos de los bienes muebles e inmuebles de la universidad;
- Realizar conciliaciones en materia de administración de recursos con la autoridad competente;
- Ejecutar la asignación y elaborar los resguardos del mobiliario y equipo de oficina e informático de la Universidad;
- Elaborar y presentar a su superior jerárquico el programa anual de adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios relacionados con bienes muebles e inmuebles de la Universidad;
- Contratar con base al presupuesto autorizado los arrendamientos y adquisiciones de bienes y servicios generales, requeridos para el funcionamiento de la universidad;
- Dirigir las acciones necesarias que ofrezcan las mejores alternativas para la conservación y mantenimiento de los bienes bajo resguardo de la Universidad, así como controlar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos;
- Integrar y controlar los expedientes que contengan la documentación relacionada con los procedimientos de contratación de adquisiciones, arrendamientos y servicios relacionados con bienes muebles, así como los contratos derivados de los mismos;
- Difundir y aplicar las políticas de adquisiciones y procedimientos para el pago de proveedores, así como, mantener actualizados los resguardos e inventarios de bienes de la Universidad;
- Proporcionar el mantenimiento preventivo y correctivo a los bienes muebles, inmuebles equipo de cómputo y redes de la Universidad;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

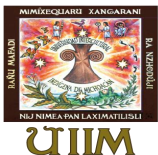
Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 58 de 64

- Fomentar el adecuado manejo del equipo y los bienes muebles e inmuebles propiedad o a cargo de la Universidad;
- Custodiar y surtir los artículos que conforman la existencia en almacén, a fin de dotar oportunamente los suministros que requieran las unidades administrativas;
- Proponer al titular de la unidad administrativa la suscripción de acuerdos, convenios y contratos orientados al cumplimiento del objeto de la Universidad;
- Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus atribuciones y aquellos que les sean señalados por delegación o suplencias;
- Supervisar el adecuado suministro de los servicios de energía eléctrica, agua, teléfono, internet y otros, que son requeridos para el buen funcionamiento de las unidades Administrativas; y,
- Las demás que les señale el Consejo Directivo, el Rector, el Delegado Administrativo y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Universidad Intercultural Indígena de Michoacán	Clave	MO-UIIM-2022
		Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022
	Página 59 de 64		

4.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS

A. NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA:



B. OBJETIVO:

Desarrollar, controlar y operar los sistemas contables y financieros necesarios adecuadamente, emitiendo los estados financieros y reportes presupuestales, de acuerdo a las políticas presupuestales y la normatividad establecida por el gobierno estatal y federal. Establecer controles, políticas y acciones para la administración del personal docente y administrativo de la Universidad, llevando una adecuada contratación, registro, control, capacitación e informar sobre sus derechos y obligaciones, así como contar con los sistemas necesarios para el pago oportuno de sus prestaciones en forma y tiempo.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	--	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

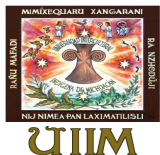
Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 60 de 64

C. FUNCIONES:

- Tramitar los movimientos de personal, así como de las incidencias e integrar la documentación requerida para realizar los trámites oportunamente ante la instancia competente;
- Difundir, aplicar y tramitar las normas, políticas y procedimientos en materia de recursos humanos;
- Diseñar, controlar y actualizar el sistema de control de personal de la Universidad, incluyendo la integración y custodia de expedientes del personal;
- Llevar los controles de asistencia, vacaciones y licencias del personal de la Universidad,;
- Tramitar los descuentos o incentivos a que se hagan acreedores los servidores públicos de la Universidad, conforme a las condiciones generales de trabajo;
- Difundir y tramitar con oportunidad los servicios y prestaciones a que los trabajadores de la Universidad tienen derecho;
- Integrar los registros contables y control presupuestal de la Universidad;
- Dar trámite a las modificaciones presupuestarias internas autorizadas, así como las externas que afecten el presupuesto asignado a la Universidad;
- Implantar, operar y revisar el sistema relacionado con el manejo y registro de los recursos financieros asignados a la Universidad;
- Asesorar a las unidades administrativas sobre las normas y procedimientos que deben observar en materia de gasto público;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 61 de 64

- Difundir y operar las normas y procedimientos a que debe sujetarse la contabilidad presupuestaria y patrimonial de la Universidad, verificar su cumplimiento, así como consolidar y mantener actualizados los registros contables;
- Formular los informes que reflejen en forma clara y oportuna la situación que guarda el ejercicio del presupuesto;
- Dar trámite a la contratación del personal de la Universidad, siguiendo el procedimiento adecuado.
- Verificar y promover que la documentación comprobatoria que se capte de las unidades administrativas de la Universidad, cumplan con las políticas, normas y procedimientos establecidos, así como con los requisitos contables, fiscales y legales que procedan; y,
- Las demás que les señale el Delegado Administrativo y otras disposiciones normativas aplicables.

Elaboró:

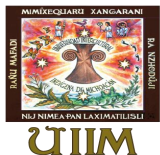
L.C. Julieta Juárez Herrera
Técnico Superior

Revisó:

L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez
Jefe del Depto. de Recursos Financieros y
Humanos

Autorizó:

Mtro. Francisco Márquez Tinoco
Rector



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 62 de 64

12. DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- El presente Manual de Organización, entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo.

SEGUNDA.- Quedan sin efecto todas aquellas disposiciones expedidas en materia de organización, que se opongan al presente Manual de Organización.

A T E N T A M E N T E
"SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCIÓN"

ALFREDO RAMÍREZ BEDOLLA
GOBERNADOR DEL ESTADO

CARLOS TORRES PIÑA
SECRETARIO DE GOBIERNO

YARAVI ÁVILA GONZÁLEZ
SECRETARIO DE EDUCACIÓN

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 63 de 64

13. GLOSARIO

Alumnos: Los alumnos de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán;

Consejo Directivo: El Consejo Directivo de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán;

Consejo Social: El Consejo Social de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán;

Consejo Académico y de Desarrollo Institucional: El Consejo Académico y de Desarrollo Institucional de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán;

Decreto: El Decreto de Creación de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán;

Estado: El Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo;

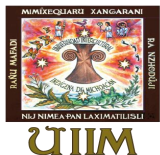
Gobernador: El Gobernador Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo;

Manual de Organización: Al Manual de Organización de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán;

Rector: El Rector de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán;

Reglamento Interior: El Reglamento Interior de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán;

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Universidad Intercultural Indígena de Michoacán

Clave	MO-UIIM-2022
Fecha Elaboración	Versión No. 1 01/09/2022

Página 64 de 64

Unidades Administrativas: Las unidades administrativas de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán contempladas en el apartado del organigrama del presente Manual de Organización; y,

Universidad: La Universidad Intercultural Indígena de Michoacán.

IMPLEMENTACIÓN

El presente manual de organización, está revisado y autorizado por el jefe del departamento de recursos financieros y humanos, y está en revisión por el rector de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán, el cual se presentará al consejo directivo para su aprobación.

En un sondeo previo, de acuerdo a las opiniones de los directivos y jefes de la Universidad, para la aplicación del presente manual de organización, las actividades van a mejorar, teniendo mejores resultados de manera eficiente.

Elaboró: L.C. Julieta Juárez Herrera Técnico Superior	Revisó: L.C.P. Juan Carlos Rodríguez Méndez Jefe del Depto. de Recursos Financieros y Humanos	Autorizó: Mtro. Francisco Márquez Tinoco Rector
--	---	--