



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA

DIANA ITZEL PÉREZ SÁNCHEZ

ASESOR

DR. EN C.P. Y S. JOEL MENDOZA RUIZ

REVISORES

DR. ALEJANDRO A. P. AGUILAR MIRANDA

M. EN P.P. ANTONIO INOUE CERVANTES

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO ENERO DE 2018.



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Texcoco

Texcoco, México a 30 de noviembre del 2017

Asunto: Etapa de digitalización

M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO
PRESENTE.

AT'N: L. en D. Marco Rodrigo López González
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "Desarrollo Organizacional" que para obtener el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública presenta el (la) sustentante Diana Itzel Pérez Sánchez, con número de cuenta 1325099 se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

ATENTAMENTE

Alejandro Alejo Pompilio Aguilar Miranda

Antonio Inoue Cervantes

Joel Mendoza Ruiz

c.c.p. Sustentante: Diana Itzel Pérez Sánchez
c.c.p. Director de trabajo terminal: Joel Mendoza Ruiz
c.c.p. Titulación.- L. en D. Marco Rodrigo López González.



Centro Universitario UAEM Texcoco
Av. Jardín Zumpango s/n. Fracc. El Tejocote
C.P. 56259 Texcoco, Estado de México.
Tels. (595) 9211216 - 9211247 - 9210368 - 9210493
e-mail: cutex.uaem@gmail.com

CUTex

DEDICATORIA

A mi madre quien es luz
y horizonte de mi existir.
Gracias por ser el espíritu detrás de mis ojos.

A mi padre quien es forjador de mis pasos
y ha dirigido mi camino.
Gracias por ser mi ejemplo y mi guía.

A mis hermanos quienes son mis compañeros de vida
y cómplices en cada uno de mis sueños.
Gracias por su motivación.

J. C. Gracias por ser mi dualidad
y por coincidir.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco y admiro al Dr. Joel Mendoza Ruiz por ser juicioso y meticuloso, además de orientar el esfuerzo e integrar al análisis nuevas variables no consideradas en alguna etapa de la investigación.

Igualmente otorgo mi gratitud al Mtro. Antonio Inoue Cervantes, por su enorme disponibilidad y gentileza, al mismo tiempo por ser guía dentro de las aulas de clase.

Al Dr. Alejandro Pompilio Miranda, gracias por compartir su conocimiento, aportar una crítica seria y enriquecedora que encauzo la investigación.

Especialmente a la Mtra. Nora Gloria, por su capacidad de comunicación y apoyo. Asimismo, por su inigualable sencillez y su excepcional amistad.

Particularmente reconozco el apoyo de la Mtra. Karina Rebeca González, por sus aportes y contribuir en mi vida académica.

Al Profesor Eberto Ruiz Morquecho, agradezco su enorme disponibilidad y gentileza por compartir su conocimiento sobre el municipio de Chimalhuacán; quien es y será un ejemplo, para seguir conservando y defendiendo las tradiciones y costumbres del municipio.

A mis compañeros y amigos Yair Morales e Itaty Corona, por su amistad durante los cuatro años de aprendizajes y conocimientos.

En términos institucionales agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de México mi alma mater, por permitirme encontrar un espacio de reflexión académica, cuyo fruto es esta investigación. Porque soy Patria, Ciencia y Trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	4
1.1. Las organizaciones	4
1.2. Intervención del Desarrollo Organizacional	9
1.3. La estructura organizacional	14
1.4. Las funciones y tareas organizacionales	17
1.5. Perfiles organizacionales.....	18
CAPÍTULO 2: POLÍTICA CULTURAL MEXIQUENSE	21
2.1. La reforma Administrativa de 1981 en el Estado de México.....	21
2.2. Las instituciones de Cultura.....	23
2.3. Transición de la Política Cultural Mexiquense del 2005 al 2011.....	32
2.4. Dirección General de Cultura de Chimalhuacán.....	37
CAPÍTULO 3: PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA	44
3.1. Presentación	44
3.2. Demandas sociales	44
3.3. Congruencia con el Plan de Desarrollo Municipal.....	46
3.4. Congruencia con los instrumentos de Planeación Estatal y Nacional	47

3.5. Análisis integrado.....	48
3.6. Visión, misión política y estrategias.....	50
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA DE CHIMALHUACÁN.	53
4.1. Identificación	53
4.2. Introducción.....	53
4.3. Antecedentes	54
4.4. Marco Legal.....	55
4.5. Atribuciones.....	62
4.6. Estructura orgánica.....	63
4.7. Organigrama	65
4.8. Funciones.....	66
4.9. Descripción de Puestos	73
CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	86

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Directores de Cultura en los años 1986 al 2014.....	40
Cuadro 2: Análisis integrado.....	49
Cuadro 4: Puestos.....	73
Cuadro 5: Puesto Director General de Cultura	74

Cuadro 6: Puesto Secretaria	75
Cuadro 7: Puesto Coordinador	76
Cuadro 8: Puesto Auxiliar Administrativo.....	77
Cuadro 9: Puesto Auxiliar de Biblioteca	78
Cuadro 10: Puesto Maestro de grupo.....	79
Cuadro 11: Puesto Coreógrafo	80
Cuadro 12: Puesto Bibliotecario	81
Cuadro 13: Puesto Director de orquesta.....	82
Cuadro 14: Puesto Músico	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Identificación	53
Figura 2 Organigrama de la Dirección General de Cultura.....	65

INTRODUCCIÓN

El término cultura ha sido explorado de manera exhaustiva por la antropología social. García (1990), menciona que entre 1871 y 1950 Clyde Kluckhohn detectó más de ciento sesenta definiciones de cultura. Han pasado más de 60 años y seguramente han aparecido muchos más. Lo que jamás se ha puesto en duda es que la cultura es algo que se comparte, así como un bien de primera necesidad, de manera que esté relacionada con el desarrollo de una sociedad.

Cultura es definida por García como: “el conjunto de conocimientos donde se crea la importancia de las estructuras sociales, se produce y transforma mediante hechos simbólicos” (1990; 25). Se reconoce que cada grupo humano tiene su propia cultura, como lo hacen el Estado mexicano y la política internacional. De esta manera es preciso mencionar la política cultural, la cual contempla la toma de decisiones desde el Estado sobre el patrimonio, el estímulo a la creatividad artística, la difusión del arte y la cultura, estrategias específicas así como su vinculación con el desarrollo social. Todo ello de acuerdo a las siguientes consideraciones:

Primera.- La administración pública otorga valor a la cultura por medio de unificar estrategias en un manual de organización, dando coherencia y sentido a las decisiones de una organización o un individuo, lo que simplifica la toma de decisiones. Para que se logre el éxito se destacan elementos como: objetivos, conocimiento del entorno, recursos, la práctica eficaz y los resultados.

Segunda.- Se sostiene la autonomía del desarrollo de la cultura para mejorar la condición de la vida de las sociedades humanas y respetar la diversidad cultural. A partir de ese momento se incluyen expresiones populares de la cultura que, lejos de desaparecer en el entorno global, se rediseñaron como modos de resistencia al cambio exterior.

Es decir, aun cuando desde la concepción de las ciencias sociales y las humanidades la cultura lo abarca todo, al hablar de cultura en términos de política se está hablando de la parte de la cultura que puede estar sujeta a legislación,

administración e institucionalización. Entendiéndose como proyecto de Estado y no como un proyecto temporal de gobierno.

Se aportan los siguientes instrumentos a causa de que la Dirección General de Cultura cuenta con una organización informal, sin estrategias y sin objetivos. El trabajo es de forma empírica, esto hace que se dupliquen las funciones, las tareas no tengan un fin común, no se toman las decisiones necesarias y paralelamente no se resuelvan las demandas de la sociedad.

En función de lo anterior, esta Tesis tiene por objetivo primordial elaborar un programa de desarrollo institucional, como instrumento de planeación estratégica, así como un manual de organización para la Dirección General de Cultura de Chimalhuacán, como instrumento de planeación operativa congruente con el anterior.

Con el programa de desarrollo institucional y el manual de organización para la Dirección de Cultura en Chimalhuacán, se contribuirá al desarrollo organizacional del municipio. Se plasmará la forma de organización que adoptara y servirá como guía para todo el personal. Contendrá esencialmente el organigrama y la descripción de las funciones del personal. Esto para que se simplifiquen y minimicen conflictos de las áreas, marcando responsabilidades, dividiendo el trabajo y fomentando un orden.

El contenido de esta tesis se encuentra distribuido en cuatro capítulos. En el primero de ellos se abordan cinco planteamientos teóricos que, si bien cada uno constituye una visión sociológica, resultan complementarios para el abordaje del objetivo. Se desarrolla la definición de organizaciones y desarrollo organizacional, este último con sus intervenciones sobre procesos humanos, flexibilidad estructural, calidad de vida en el trabajo, administración por objetivos, sistema de estimulación y recompensas, administración del estrés y administración del cambio. También se aborda la estructura organizacional, con la distribución de personas de acuerdo a las jerarquías que influyen las relaciones internas de la organización. En el apartado

final se plantean los elementos centrales de las funciones y tareas organizacionales, de tal manera que se cumplan los objetivos brindando un mejor servicio.

En el segundo capítulo se describe el contexto político cultural del Estado de México. En el desarrollo se identifican cuatro etapas de transformación para el Estado Mexiquense, son diversas reformas que constituyen los antecedentes de la Secretaría de Cultura del estado y las Direcciones Generales de Cultura de los municipios, en un proceso de descentralización del sector Educativo y la respectiva reconfiguración de las funciones culturales.

El tercer capítulo señala cuatro semblantes. El primero describe las demandas sociales correspondientes al proceso de elaboración del Plan de Desarrollo del Municipio de Chimalhuacán. El segundo y tercer apartado es sobre la congruencia que existe con los instrumentos de planeación; Municipal, Estatal y Nacional. Por último se señala la visión, misión, políticas y estrategias que dan paso a la creación del Programa de Desarrollo Institucional de la Dirección General de Cultura de Chimalhuacán.

El cuarto capítulo se dedica a la propuesta del Manual de Organización para la Dirección General de Cultura de Chimalhuacán, integrado por nueve apartados.

Se sostiene que la Dirección de Cultura municipal, en conjunto con la Secretaría de Cultura del Estado de México, deberá tener un papel más activo con las estrategias y política cultural señaladas. Lo anterior en el interés de lograr que su organización alcance los resultados, bajo la óptica de lo propuesto.

CAPÍTULO 1: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1. Las organizaciones

El tema que aborda el presente trabajo se enmarca en la teoría de las organizaciones, misma que se describe como: “El conjunto de conocimientos e información que explica cómo y por qué los individuos actúan como lo hacen en los medios organizacionales”. Es decir, como miembros de organizaciones, como receptores de los bienes y servicios que los proveen, así como emprendedores de acciones que influyen y son influidos por otras organizaciones (Harmon y Mayer, 1999). El uso de la teoría de las organizaciones radica en los planteamientos que ofrece la vida organizacional, que difieren por sus hipótesis de los actos humanos y su relación con el mundo social.

Las organizaciones son parte primordial del estudio de la administración pública. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen claramente en su funcionamiento. Es por ello que la teoría de las organizaciones cuenta con enfoques diversos: 1) La teoría de sistemas evalúa las cuestiones sistemáticas, 2) la teoría de las series de decisiones aplica a los problemas de decisión, y 3) la teoría de las relaciones humanas aborda los problemas interpersonales. De esta manera; es necesario tener organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado. Las siguientes definiciones de organizaciones son características en el marco de la administración pública.

Según Dwight Waldo las organizaciones pueden definirse como la estructura de interrelaciones personales autoritarias y habituales en su sistema administrativo (1995; 6). Las organizaciones son el orden de correspondencia que existe entre el director y el subordinado que se nota usual en una estructura administrativa.

Las organizaciones están diseñadas para producir. Esto lleva a otra definición que marca la relación entre dos o más personas. Para Chester Barnard, “una organización es un sistema de actividades o fuerzas coordinadas

consistentemente de dos o más personas” (1998; 7). En consecuencia, las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen metas, como lo sugiere la presencia de actividades con un propósito.

Una organización es un grupo de personas que interactúan entre sí, en virtud de mantener determinadas relaciones sociales con el fin de obtener ciertos objetivos. También puede definirse en un sentido más estrecho como cualquier institución en una sociedad que trabaja para socializar a los grupos o gente que pertenece a ellos.

Por otra parte, las organizaciones son obligadas a otorgar una solución según sea el proceso de la tarea señalada. Cohen, March y Olsen (1972) creen que las organizaciones son soluciones en busca de problemas para los que podrían ser la respuesta y operaciones en busca de tareas.

Es decir, las organizaciones pueden tomar varias formas dependiendo del contexto social. Por ejemplo para el núcleo familiar, la organización correspondiente es la familia más extendida. En los negocios, una organización puede ser una empresa o corporación. En lo educativo puede ser una escuela o universidad. En lo político puede ser un gobierno o partido político.

Entonces, según David Silverman “las organizaciones son instituciones sociales con ciertas características especiales” (1971; 47), ya que son creadas de modo consistente en un momento determinado. Sus fundadores les dan metas que suelen ser importantes, sobre todo como símbolos legitimadores. Por tanto, siendo un símbolo legítimo, las organizaciones son un ente útil entre sus miembros y la autoridad legal. Aunque a menudo esta última queda sujeta a discusión y a un cambio planeado por los miembros que buscan coordinar y controlar (1971; 48).

Tiene que ver con la legitimidad que se ha establecido a lo largo del tiempo en la sociedad, como parte de la evolución para la organización en casi todos los ámbitos y sectores de productivos. Se puede decir que las organizaciones se han legitimado a través de las metas y el cambio consistente respecto a las situaciones

que cada fundador le otorga.

De diferente manera lo observa Weber, define a las organizaciones como; “Un círculo de personas que están acostumbradas a obedecer las órdenes de dirigentes y que tienen un interés personal en la continuación del dominio en virtud de su propia participación” (1978; 952).

Entonces, Weber subraya el concepto de dominación social, pues afirma que organizarse es dar órdenes por parte del dirigente. Esto suele llegar a ser una realidad incuestionable, por tanto en todas las formas de dominación es vital organizarse para el mantenimiento de la obediencia.

Pero no solo se creó dominante, para Daniel Katz y Robert Kahn (1978) una organización es notoriamente un sistema abierto ya que radica en la entrada de energía y la conversión de potencia entre la organización y el entorno. Siendo actividades reguladas por varios individuos, que suelen ser completadas o interdependientes para obtener ciertos resultados individuales o un rendimiento conjunto para la tarea en común.

Harmon y Mayer argumentan que la teoría de las organizaciones se divide en las seis siguientes posturas:

1. Teorías neoclásicas: señala que la decisión es la clave para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Entonces, tomar decisiones es el primer elemento para entender la conducta en las organizaciones, por eso la decisión interorganizacional es la unidad de análisis para dar soluciones con valor eficaz hacia las metas.
2. Teorías de sistemas: afirma que las propiedades de los sistemas organizacionales no pueden separar sus elementos. La comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian holísticamente, involucrando valores como la supervivencia, adaptación y propósitos colectivos.
3. Teorías de relaciones humanas: testifica que los individuos y las organizaciones

tienen incongruencias en los desafíos, pero a medida que se van homologando, ayuda a las personas a enriquecer su propio desarrollo, y a los líderes crecer junto a sus subordinados. Se podría rediseñar la organización para tener objetivos factibles, metas promoviendo auto-realización y capacidades efectivas.

4. Teorías de mercado: refiere a los procesos de intercambio económico y social, así como adaptación mutua entre los individuos y los grupos. Las organizaciones cuentan con dos intereses prácticos como 1) maximizan la utilidad y responden a las necesidades; 2) mejorar y resolver definitivamente los problemas. Se otorga libre elección a los subordinados reduciendo sus males.
5. Teorías interpretativas y críticas: menciona los intereses interpretativos y emancipadores de las organizaciones y de los individuos que son congruentes. Es decir, acerca de los límites y las posibilidades de la acción organizativa para alcanzar las metas o propósitos con discursos y decisiones coercitivas para reducir el individualismo.
6. Teorías emergentes: provee herramientas de análisis para comprender la traducción de decisiones no impuestas en las metas sentadas por las organizaciones. Se usan metáforas para comprender la retrospectiva de organizar y efectos inconscientes y conscientes. Se aplica una dinámica social y psíquica que no afecta la energía individual y los propósitos compartidos.

La definición que apporto refiere que las organizaciones son dos o más individuos relacionados para solucionar problemas a través de una estructura formal y racional. Las visiones históricas, a manera de teorías, han sido: la toma de decisiones, los sistemas, la autorrealización, la adaptación, los intereses y dinámica social. Con el desarrollo organizacional se exploran nuevos cambios y explicaciones, con esto se llegaría a una proyección profunda de la organización.

El desarrollo organizacional

Se puede decir que el Desarrollo Organizacional (DO) es una mezcla de ciencia y

arte, lo cual se convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social y científica, estudia una amplia gama de temas que incluyen efectos, métodos y cambios necesarios para mejorar continuamente las organizaciones. Esta disciplina es de reciente creación, lo que presenta un escaso fenómeno dentro de las ciencias sociales.

En este contexto, se exponen algunas definiciones que están relacionadas con la conducta humana. Se enfatizan los elementos comunes con cada una y se presentan las que pretenden un contraste entre ellas. Bennis citado por Guízar define el desarrollo organizacional como:

“Una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educativa que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnológicas, a los nuevos desafíos así como al ritmo acelerado del cambio” (2008; 7).

El D.O. surge para satisfacer las necesidades y dar soluciones a los problemas que afectan a las organizaciones. El aumento de las relaciones interpersonales constituye un medio eficaz para impulsar el desarrollo. El medio ambiente interno y externo de las organizaciones están en constante cambio, permitiendo que las organizaciones se adapten a dichos cambios. De tal manera que la continua evaluación, hace que las organizaciones sean más productivas y eficientes (Scott, 2005; 445).

El D.O. es entonces un proceso planificado en el que se desarrollan conocimientos de ciencias de la conducta y se da una respuesta al cambio en las organizaciones. Se pretende incrementar el desarrollo individual y mejorar la efectividad del desempeño de una organización. Sin embargo Beckhard, considera al D.O. como un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización. Aumentando la eficiencia y el bienestar en los procesos organizacionales por medio de las siguientes características (1980; 7).

1. Estrategias: implica un diagnóstico ordenado, el desarrollo de un plan estratégico y la reunión de recursos para llevar a cabo las tareas para su mejoramiento.
2. Dirigir: esfuerzo que implica un cambio en toda la organización, tal como una transformación en las estrategias administrativas.
3. Objetivo: propósito que aumenta la efectividad, la autonomía y el bienestar de los miembros de las organizaciones.
4. Intervención planeada: proceso para producir un cambio en el trabajo estructurado por los subordinados que emprenden una tarea, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente.

Estas características son el medio de los que se vale el D. O. para llevar a cabo; reuniones para conocer el diagnóstico; transformaciones que se requieren, propósitos y cambios planeados a los que llegaran la organizaciones. Sin olvidar los procesos humanos, la flexibilidad estructural, la calidad de vida en el trabajo, los objetivos, la estimulación por recompensas, la administración del estrés y del cambio, que se analizarán más adelante.

1.2. Intervención del Desarrollo Organizacional

Según Guízar, las intervenciones son los instrumentos de desarrollo organizacional para alcanzar el cambio planeado. Tales intervenciones ayudan a las organizaciones a incrementar su eficiencia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad (2008; 196). Beckhard (1980) identifica dos etapas en toda intervención de desarrollo organizacional: 1) la recolección de datos que determinan los problemas organizacionales, 2) los procesos humanos para la asimilación de tales problemas y la resolución.

Guízar diseño y enumero 20 intervenciones preestablecidas: de la 1 a la 8 aplican en procesos humanos, de la 9 a la 11 en flexibilidad estructural, 12 y 13 en la calidad de vida en el trabajo, 14 en objetivos y metas, 15 y 16 en la motivación personal, 17 en la administración del estrés, 18 y 19 en la institucionalización y 20

en la administración integral del cambio (2008; 450).

Procesos Humanos

Las intervenciones de los procesos humanos están dirigida a la comunicación, la solución de problemas, el liderazgo y la dinámica de grupo. Guízar afirma que las organizaciones deben enfocarse en los aspectos humanos para obtener mejores resultados (2013; 136). Es importante mencionar que las intervenciones de este tipo buscan mejorar el desempeño individual de las personas, adquirir habilidades, así como evaluar las interacciones de los miembros del grupo, todo esto para modificar su labor y llegar a la eficiencia.

Flexibilidad estructural

Con esta idea, se establecen estructuras con características que forman flexibilidad y rasgos correctos. La flexibilidad estructural es definido por Hall como “la distribución del trabajo de acuerdo a la profesión, línea de acción y las tareas que realizan los subordinados dentro de la organización” (1982; 53). De esta manera las organizaciones incluyen rasgos formales con elementos propios y maleabilidad para que las actividades se distribuyan de acuerdo a la experiencia profesional y laboral.

Calidad de vida en el trabajo

Es la manera de conseguir trabajo en ambientes más humanizados. Por ejemplo, el beneficio del trabajo cuyo propósito es brindar una mejor aptitud y calidad de vida laboral para los empleados, logrando mayor productividad en la empresa. Según Guízar, la calidad de vida en el trabajo CVT se refiere:

“Al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un contexto excelente para que los empleados contribuyan a la salud económica de la organización” (2008; 297).

Entonces, la CVT es una representación positiva y/o negativa en el ambiente laboral, esto sirve para otorgar buenos resultados. Según Guízar (2008) es necesario que exista comunicación abierta, sistemas equitativos de permisos,

seguridad laboral y la participación en el diseño de puestos. El trabajo no debe implicar condiciones negativas, ni presión excesiva, para no perjudicar o degradar el aspecto humano del subordinado. Es necesario que se planteen metas y objetivos para que el trabajo sea cálido.

Administración por objetivos

Se trata de un sistema en dónde los administradores y subordinados acuerdan fijar: metas, proyectos, objetivos particulares y juicio para el logro de metas. Así mismo se ofrecen oportunidades para satisfacer las necesidades de crecimiento, generando autonomía y libre albedrío para los subordinados. Guízar confirma; “las metas otorgadas con mayor motivación son aquellas que están aceptadas por todos, ya que son específicas y ofrecen retos” (2008; 321). De esta manera se presentan oportunidades para retroalimentar el desempeño, con las siguientes fases:

1. Fijación conjunta de objetivos por el colaborador y los supervisores.
2. Acuerdo para medir el alcance de los objetivos.
3. Desempeño del colaborador en el trabajo.
4. Revisiones intermitentes del desempeño en curso según se requieran.
5. Revisión del fin del periodo por el colaborado y el supervisor.
6. La preparación de los objetivos del periodo siguiente por parte del colaborador.

La APO requiere una evaluación para conocer los logros del desempeño administrativo. Por otra parte, Mello citado por Guízar menciona que si la evaluación no es aplicada de forma correcta puede generar problemas, creando un ambiente tenso entre el jefe y el empleado. Por ejemplo, fijar objetivos constantes ocasionaría que se reste tiempo de la productividad, y que se establezcan procedimientos largos y confusos, perdiendo la esencia de las metas (2008: 328).

Sistema de estimulación y recompensas.

La motivación personal se centra en el sistema de recompensas, estos son estímulos para mejorar el bienestar y el desempeño del empleado. Se han elaborado muchas investigaciones de acuerdo al tema, con los testimonios de los empleados; los argumentos reflejan que las recompensas deben ser altas para satisfacer sus necesidades y mostrar motivación para seguir cumpliendo los objetivos.

El interés por el sistema de recompensas se enfoca en la calidad de vida en el trabajo. Esta innovadora visión se considera como parte integral de las organizaciones. Según Guízar, se les otorgan recompensas a los empleados, para mejorar la eficiencia organizacional con cuatro pasos: 1) motivar al personal para unirse a la organización; 2) influir para que los trabajadores asistan a trabajar con agrado; 3) intervenir para que actúen de manera eficaz; 4) reforzar la estructura de la organización, rectificando la posición de los miembros (2013: 246).

Si no se cumplen con los pasos anteriores los empleados no estarán satisfechos con la organización, de tal modo que compararán los sistemas de recompensas y se estresarán por no tener una motivación dentro del trabajo. Entonces la organización deberá proponer una solución para este problema interno.

Administración del estrés

La palabra estrés dentro de las organizaciones comienza a ser alarmante, ya que se pierden recursos humanos y materiales. Según Keith Davis citado por Guízar, el estrés se define como “el estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas” (2008: 384). De manera que, es un punto de desequilibrio dentro de la organización ya que los subordinados se desanimarán y comenzarán a ser ineficientes.

Es útil mencionar que el estrés puede ser de corta o larga duración y en algunos casos las tensiones pueden surgir por causas internas o externas al trabajo. En tal sentido, el estrés se origina por falta de liderazgo, sobrecarga de trabajo,

presión del tiempo, irresponsabilidad, duplicidad de tareas o puestos. Guízar (2013) advierte que existe un umbral del estrés al cual se llega con rapidez según el tipo de personalidad. Es decir, cuando el nivel personal del estrés es muy bajo no existe motivación para desempeñar alguna función, por el contrario, cuando es excesivo se producen desequilibrios emocionales que impiden ejercerla de forma adecuada.

Guízar afirma que existen distintos procedimientos para reducir la tensión como las asesorías sobre problemas, las constantes capacitaciones, la mejora de la comunicación (jefe/subordinado), los programas de deportes y salud (Guízar, 2008: 390). Los jefes deben conocer como sobre llevar este problema que afecta a los subordinados y a los objetivos planeados, si no se reduce la tensión con estos pasos se necesitarán cambios para que las organizaciones regresen a cumplir sus objetivos.

Administración del cambio

La administración del cambio debe ser constante para transformar las conductas del personal dentro y fuera de las organizaciones. Si el jefe tiene metas primordiales y un cambio claro, los subordinados crecerán y progresaran juntos ratificando su liderazgo. Según Guízar, la administración del cambio es un esfuerzo en el que se integran todas las intervenciones que referimos anteriormente. Estas sirven como herramientas administrativas que propiciando el cambio en diferentes puntos de las organizaciones (2008: 450).

De manera se entiende la eficiencia organizacional y la alineación administrativa de los subordinados para llegar a los objetivos planeados. En el entorno se ha observado que las organizaciones enfrentan enormes cambios que esquivan escenarios de indecisión, con estructuras y tácticas antiguas, por lo cual los cambios deben ser necesariamente estratégicos. Ahora bien, algunos administradores limitan su visión sobre el cambio estratégico, manejando solo una perspectiva y olvidando acciones innovadoras para la organización eficaz.

1.3. La estructura organizacional

La estructura organizacional es la distribución de personas de acuerdo a la posición profesional. (Hall, 1982: 52). Esta definición alude a elementos diversos, ya que involucra la asignación del trabajo; los rangos o jerarquías, las reglas y normas de cierta autoridad que detallan como han de comportarse los empleados en cada una de sus posiciones. Entonces la estructura organizacional se considera uno de los elementos de autoridad que otorga funciones, para que se lleven a cabo la responsabilidades y el cumplimiento de tareas, aceptando la colaboración en grupo y las decisiones tomadas por su superior.

Charles Perrow (1970) y a Richard H. Hall (1982,) afirman que la estructura organizacional involucra referencias en tres elementos: 1) asumen el propósito de lograr objetivos; 2) afirman una comunicación jefes-subordinado; 3) certifican espacios donde se ejerce dominio, poder, mando y liderazgo. Estos elementos son parte de la toma de decisiones ya que se enuncian las tareas y las personas que realizaran dichas tareas dentro de las organizaciones.

De acuerdo con los conceptos se afirma que la estructura organizacional esquematiza funciones e interrelaciones en función del perfil profesional. Asimismo la estructura se determina por los niveles jerárquicos de autoridad y comunicación importantes para cubrir las necesidades.

Tipos de Estructura

Perrow (1970), menciona que las estructuras pueden dividirse en dos aspectos: la estructura formal y la informal. La primera también es conocida como esquema organizacional y comprende seis elementos: 1) organigrama; 2) líneas de mando, de coordinaciones, asesorías y la relación con los subordinados; 3) objetivos y metas; 4) valor a la organización; 5) documentos que formalizan y normalizan el proceso, manuales de organización y funciones; y 6) regulación laboral.

La segunda es conocida como la estructura social. Perrow (1970), afirma que

tiene que ver con las tareas y las relaciones entre los individuos que ocupan las organizaciones. Sus requerimientos comprenden cinco componentes: 1) relación de poder, 2) expectativa en conjunto, 3) interrelación con el personal, 4) cultura organizacional, y 5) grupos informales. Por tanto Guízar menciona que la división de la estructura organizacional en estos componentes se explica de acuerdo al comportamiento, pues no recae en la estructura formal de la organización ni en el alcance de objetivos.

Las orientaciones primordiales y los conceptos desiguales de la organización, descritas anteriormente, son necesarias para entender la dinámica de las organizaciones. El desarrollo adecuado del servicio requiere que las estructuras sean de diferentes tipos, Peters (1999) propone cuatro formas de organización que se describen en los siguientes apartados.

Estructura por área atendida

La estructura por área atendida es la asignación de personal en niveles subdepartamentales que corresponden a áreas geográficas definidas, para enfatizar la relación servidor-cliente. Este caso se subraya en las organizaciones donde se debe distribuir o vender un producto, dar un servicio público o simplemente tratar con clientes (1999:265).

Está diseñada de forma vertical, de tal forma que causa incremento de personal con propósitos y procesos creados para la coproducción de una tarea. En ambos casos ayudan a fortalecer el sentimiento de eficacia y participación. Por tanto, pueden protegerse las acciones administrativas pequeñas con eficiencia y abundante servicio al cliente.

Estructura por procesos

La estructura por procesos establece, de forma cronológica y sistemática, los pasos para realizar las actividades que comprenden las responsabilidades por cada puesto. Por lo general, se representan por graficas a través de un esquema de procesos de flujo, para que se observe cada uno de los pasos a seguir. Peters

considera que la organización por procesos se establece por diferentes tareas de acuerdo a la división de funciones, esto alcanza un patrón de seguimiento para el desempeño de las actividades (1999:274). Por lo contrario, si no se tiene un control interno de objetivos, tareas a seguir y responsabilidades, se pueden crear rivalidades y competencias por la mala división de puestos y tareas precariamente ejecutadas.

Estructura por clientela

La estructura por clientela es la atención a los grupos con necesidades especiales, cuyos estilos de vida e intereses justifican una organización *ex profeso*. Por lo general se aplica en empresas comerciales orientadas a la elaboración de estrategias de mercado, para que los productos se vendan fácilmente. Cuentan con técnicas de marketing, esto les permite conocer las necesidades de cada cliente para mejor y promocionar sus productos.

En el ámbito gubernamental y administrativo Peters considera que existen dos razones para crear las organizaciones basadas en la clientela: 1) otorgar más y mejores servicios públicos, y 2) asistir las demandas de la población que carecen de patrocinio (1999:275). El patrocinio es la influencia política, es decir, son estrategias según los clientes. Entonces, las organizaciones públicas trabajaran para crear políticas públicas, líneas de acción y estrategias para otorgar soluciones a las demandas y necesidades.

Por esta razón Peters afirma que los grupos de clientela necesitan tener acceso a la toma de decisiones gubernamentales que ofrece la organización pública, por su parte, la agencia requiere el apoyo popular de su clientela en los conflictos políticos (199:276). Las consecuencias son similares a las estructuras por área atendida y por procesos: se establecen como sub-departamentos y enfrenta conflictos con clientelas que presionan para que se les otorguen resultados.

Estructura por propósito

La estructura por propósito es la generadora de metas de acuerdo a las políticas

públicas que involucran la participación de la respectiva organización. Su estudio se ha reunido en las agencias que obtienen, o por lo menos esperan tener, tareas constantes y una larga duración. Sin embargo, Peters considera que los gobiernos realizan políticas públicas y tareas temporales o de corto plazo, por el nulo interés y la torpe solución a las demandas. Estos son problemas que sobrecargan los planes y objetivos establecidos, desacreditando la organización gubernamental y hacen presión para diseñar las metas con el paso del tiempo.

Sin embargo, Downs citado por Peters, afirma que se deben conversar las organizaciones jóvenes y sin rumbo. La idea es generarles nuevas estrategias, y restablecer su rumbo con nuevas ideas y con metas más claras. Los elementos primordiales son tres: 1) conservar la existencia de las organizaciones, 2) optimizar el presupuesto; y 3) mejorar el bienestar de la sociedad (1999:279). De tal modo se aumenta la credibilidad en las organizaciones con metas transitorias y reflexivas, así como objetivos internos y externos.

1.4. Las funciones y tareas organizacionales

Las funciones y tareas son esenciales para cada uno de los cargos o unidades administrativas que forman parte de una estructura, son necesarias para cumplir con las atribuciones y facultades de las organizaciones. Según Harmon y Mayer, “una función es el conjunto de expectativas que acompañan una relación organizacional particular” (1999:41). El propósito de agrupar a los departamentos por funciones es utilizar la experiencia de los empleados, para que exista cierta sincronización cuando se realicen las tareas y proyectos trabajando en conjunto.

Sin embargo, Fayol (1987) enuncia que las funciones consisten en determinar: ¿Qué tareas se deben hacer?, ¿Quiénes las deben hacer?, ¿Cómo se hacen?, ¿Cómo se agrupan?, ¿Quiénes rinden cuentas a quién? y ¿Dónde se toman las decisiones? Para que se respondan estas preguntas, las funciones se delegan de acuerdo a los reglamentos, el control y la coordinación. Estos elementos dividen el tipo de funciones en dos: 1) específicas y 2) generales.

La primera función se refiere a la ocupación de actividades por cada uno de los individuos que conforman la organización, es en esencia un recurso para ayudar a la orientación de los empleados de acuerdo a los siguientes objetivos: 1) presentar una visión del conjunto, 2) precisar instrucciones para que se lleven a cabo las actividades, 3) establecer responsabilidades, 4) crear soluciones inmediatas, y 5) ejecutar revisiones y evaluaciones. La importancia de estos objetivos tiene que ver con la manera en que opera la organización.

La segunda función incurre en la participación de todo el organismo. Es decir, en conjunto deberán realizar las tareas para alcanzar las metas en equipo. La ocupación es más seria y precisa una estructura más eficaz, formando instrucciones del procedimiento a seguir en equipo. Con lo anterior las funciones generales son más equilibradas ya que las actividades son vinculadas, y la forma de operar es igualitaria.

1.5. Perfiles organizacionales

Son características como las capacidades, competencias, habilidades y aptitudes que tiene una persona, esto le permite ocupar responsabilidades propias de acuerdo a su profesión. Según Franklin, estos rasgos característicos son importantes para dividir el trabajo de acuerdo a las especialidades como técnicos y profesionales, los cuales pueden identificarse con los siguientes nombres genéricos: 1) líder de la organización, 2) analista, 3) coordinador, 4) programador y 5) técnico (2004; 30)

El personal deberá encargarse de aplicar sus capacidades, para los proyectos de diferentes naturalezas y alcances. Por ello, es recomendable que cuenten con el respaldo de servicios de apoyo como secretarías, auxiliares y staff, que trabajaran en conjunto hacia un fin común para alcanzar las metas y propósitos de la organización. Franklin afirma que los perfiles organizacionales requieren dos rasgos principales:

1) Conocimientos.- Es fundamental que el personal tenga conocimientos generales de acuerdo a las funciones de su organización, estar actualizados,

conocer metodologías y manejar distintas técnicas e instrumentos de análisis administrativo. En particular que conozcan la estructura de su organización, los procedimientos básicos, la distribución de espacios y control de formas. Asimismo, deben saber operar computadoras y equipos de oficina, usar y aplicar técnicas administrativas, saber planear, hacer estrategias y conocer sobre finanzas.

2) Características individuales.- Es conveniente que las personas que formen parte de estas unidades cumplan con atributos que los hagan independientes, tomadores de decisiones y auto reflexivos. Las características individuales siguientes son deseables: estabilidad emocional, ética profesional, mente profesional, objetividad, capacidad de negociación, actitud positiva, claridad de expresión verbal y escrita, facilidad para trabajar en grupo, capacidad de observación, creatividad, iniciativa y discreción (1998; 265).

Dadas las características de preparación que se consideran esenciales para un correcto desempeño, es aconsejable que la integración de un equipo de trabajo con estos perfiles sea interdisciplinaria. También pueden participar aquellas personas con conocimientos equivalentes aun cuando no se posee un título profesional, aquellas que dominen el campo de trabajo fruto de su experiencia o que cuenten con estudios de posgrado o especialidades.

Resumen del capítulo 1.

La teoría de las organizaciones es la relación de dos más individuos que buscan la solución de problemas a través de una estructura formal y racional. Influye la dominación para obtener resultados en conjunto, sin alterar el sistema o el entorno en que se desarrollan.

Los enfoques a manera de teorías se dividen en seis: 1) teorías neoclásicas, 2) teorías de sistemas, 3) teorías de relaciones humanas, 4) teorías de mercado, 5) teoría interpretativas y críticas; 6) teorías emergentes.

El desarrollo organizacional, son procesos planeados que desarrollan conductas y otorgan respuestas a los cambios constantes que tienen las organizaciones. Estas aumentan la eficiencia de sus procesos mediante: 1) estrategias, 2) esfuerzos, 3) objetivos, e 4) intervenciones planeadas.

Para que las organizaciones alcancen el cambio planeado requieren instrumentos de intervención como los procesos humanos, flexibilidad estructural, calidad de vida en el trabajo, objetivos y metas, estimulación y motivación personal, administración del estrés y administración del cambio.

Las estructuras organizacionales distribuyen al personal de acuerdo a las posiciones profesionales, a la asignación del trabajo, los rangos, las jerarquías, las normas y reglas. Esta división asume dos tipos de estructuras: formal e informal para que se llegue al logro de objetivos, la comunicación jefes-subordinados y certifiquen espacios de dominio, poder y mando.

Para entender la dinámica de las estructuras organizacionales de acuerdo al servicio, se proponen cuatro formas de organización: 1) estructura por área atendida, 2) estructura por procesos, 3) estructura por clientela y 4) estructura por propósitos. La idea es generar nuevas estrategias y establecer rumbos de acuerdo al servicio que se ofrece.

Las funciones y las tareas de las organizaciones son fundamentales para cumplir con las atribuciones y facultades que determinan dos tipos de funciones: 1) Específicas: orientan a los empleados para tener una visión conjunta, se precisan instrucciones para que se realicen las actividades, se establecen responsabilidades y crean soluciones inmediatas. 2) Generales: incurre en la participación de todo el organismo, es decir metas en equipo, actividades equilibradas y formas de operar son igualitarias.

Los perfiles organizacionales son características como las capacidades, las competencias y las habilidades que tiene una persona. Estas características son importantes para dividir el trabajo de acuerdo a las especialidades como técnicos y profesionales, dichos perfiles requieren conocimientos y características individuales. Es recomendable que cuenten con el respaldo y apoyo de servicios como secretarías, auxiliares y staff, recordándoles que deberán de trabajar siempre en equipo para que se logren las metas de las organizaciones.

CAPÍTULO 2: POLÍTICA CULTURAL MEXIQUENSE

La cultura es un conjunto de respuestas a las necesidades básicas de los colectivos. No es sólo suma de soluciones acumuladas, sino fuente de transformaciones del patrimonio de un pueblo. La cultura es intelecto, emoción, valores y códigos cotidianos de conducta, imaginación y sensibilidad. Este segundo capítulo se divide en cuatro apartados que abordan la evolución histórica de la Política Cultural en el Estado de México.

El primer apartado reseña la reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México desde 1981. El segundo apartado destaca del proceso de creación de las instituciones de cultura como la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social (SCBS); y el Instituto Mexiquense de Cultura (IMC). El tercer apartado describe la transición administrativa de la Política Cultural Mexiquense desde 2005 hasta 2011. El cuarto apartado aborda la evolución de la Casa de Cultura del Municipio de Chimalhuacán a través de una entrevista con un ex director, el C. Alberto Ruíz Morquecho.

2.1. La reforma Administrativa de 1981 en el Estado de México

En 1981 la administración estatal vio acrecentado su campo funcional mediante la asunción de nuevas funciones para fortalecer el papel del sector público. En paralelo, se agruparon áreas administrativas por funciones, tareas y metas; dando como resultado las siguientes dependencias:

- a) Secretaría de Gobierno
- b) Secretaría de finanzas
- c) Secretaría de Planeación
- d) Secretaría del trabajo
- e) Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar social
- f) Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas
- g) Secretaría de Desarrollo Agropecuario
- h) Secretaría de Desarrollo Económico

i) Secretaría de Administración (LOAPEM, 17 de Septiembre de 1981).

Estrategias y objetivos de la Reforma administrativa.

La reforma administrativa de 1981, acontecida durante la gestión de Alfredo del Mazo González, no se concluyó con la aprobación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal por parte de la Legislatura Local. Eventualmente se establecieron procesos y estrategias para adecuar la administración según las necesidades de la sociedad.

La reforma era pensada como instrumento básico para enfocar objetivos, planes y programas de gobierno en acciones y resultados concretos. Sin embargo, se constituía como medio para promover el desarrollo económico y social. De tal manera que la reforma administrativa se fundó como proceso permanente, programado y participativo. Según Naime (1985; 88), el proceso de la reforma administrativa fue impulsado por cuatro elementos estratégicos:

1. Reorganización sectorial de la administración estatal, con el objetivo de simplificar su estructura, delimitar niveles normativos y de operación.
2. Revisión y planteamiento del mecanismo de regulación y apoyo administrativo, con el propósito de facilitar la puesta en marcha de los programas gubernamentales.
3. Adopción de un esquema regional único, que permitiera coordinar las acciones en el terreno y coadyuvar con ello el desarrollo equilibrado entre las diversas zonas de la entidad.
4. Transparencia en las acciones, mediante un impulso propenso a lograr la participación ciudadana, así como el desarrollo de mecanismos y sistemas de comunicación social para obtener consultas populares.

Estratégicamente estaban diseñadas las reformas de la administración estatal para que al aparato gubernamental fuese efectivo política y socialmente, otorgando una serie de instrumentos para cumplir con los siguientes objetivos:

1. Incrementar la eficiencia y la eficacia de la administración estatal con énfasis en mejorar la atención al público.

2. Orientar la administración hacia un desarrollo equilibrado entre las regiones de la entidad.
3. Apoyar el fortalecimiento político, administrativo y económico de los municipios.
4. Actualizar y compatibilizar la ley con los objetivos de las administraciones municipales.
5. Mejorar los sistemas administrativos de los municipios.

El objetivo final según Naime fue: “políticamente y socialmente el Estado de México contara con una estructura administrativa, que pudiera darle respuesta a las demandas sociales y revertir la centralización en la toma de decisiones. Para celebrar la operación administrativa con basé transparente, eficaz, ágil, racional y útil todo para beneficiar a los ciudadanos de los 121 municipios del Estado” (1985; 89).

El periodo de adecuaciones (1986-1989)

La reforma estructural de la administración pública del Estado de México creó 9 secretarías y diferentes leyes. Sin embargo, fue hasta la administración sustituta de Alfredo Baranda García (1986-1989) que se creó el Instituto de Salud y el Instituto Catastral del Estado de México. Adicionalmente, entro en operación el Tribunal de lo Contenciosos Administrativo.

En el ámbito Cultural se crearon 2 instituciones: el Colegio Mexiquense, como asociación civil, y el Instituto Mexiquense de Cultura, cuyo propósito fue agrupar las distintas dependencias gubernamentales vinculadas con el quehacer cultural (Publicado en el Decreto 235 de la Gaceta de Gobierno del 3 de Septiembre de 1987).

2.2. Las instituciones de Cultura

Secretaría de Educación Cultura y Bienestar Social

De acuerdo al artículo 29 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, se creó la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social. Tal dependencia fue la encargada de fijar y ejecutar la política cultural correspondiente en la entidad (Publicado el 3 de septiembre de 1981).

Se redimensionó la dependencia que pasó a encabezar el sector cultural, ya que a ella se integraron las direcciones generales de educación, del deporte, de patrimonio cultural, de promoción social y, de manera destacada, del departamento de Educación Tecnológica (Dávila, 2007; 228).

El espíritu reformador de la tercera Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México llegaría a impactar al sector educativo, haciendo participe al magisterio estatal dentro del proceso. Estos esfuerzos tendrían un punto de encuentro con la celebración del Centenario de la Educación Normal, en 1982. Para afianzar y normar a la Secretaría Educación, Cultura y Bienestar Social, de manera simultánea se le doto de normas, de funciones y de una estructura organizacional, las cuales se describen en la Ley Orgánica antes mencionada.

Funciones de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social

Para cumplir con los objetivos de las reformas estructurales, la modernización de la administración pública estuvo enfocada en actualizar funciones y descentralizar algunas otras para la regulación y administración del personal.

De acuerdo al artículo 30 de la Ley orgánica dela Administración Pública del Estado de México de 1981, se describen las siguientes funciones de la Secretaria de Educación, Cultura y Bienestar Social:

- I. Formular, en el ámbito que compete al Estado, la política educativa, así como la de desarrollo cultural, bienestar social y deporte.
- II. Planear, organizar, desarrollar, vigilar y evaluar los servicios educativos que dependen del Gobierno del Estado o sus organismos descentralizados con apego a la Legislación Federal y Estatal vigentes.
- III. Planear, desarrollar, dirigir, y vigilar la educación a cargo del Gobierno Federal y de los particulares en todos los tipos, niveles y modalidades, en términos de la legislación correspondiente.
- IV. Crear y mantener las escuelas oficiales que dependan directamente del Gobierno del Estado y autorizar la creación de las que forman parte de sus organismos descentralizados, con excepción de las instituciones de Educación Superior Autónomas.

- V. Formular los contenidos regionales de los planes y programas de estudio y educación básica.
- VI. Elaborar y, en su caso, ejecutar los convenios de coordinación que en materia educativa, cultural, de bienestar social, o deportiva celebre el Estado con el Gobierno Federal y los Municipios.
- VII. Representar al Gobierno del Estado ante todo tipo de organismos educativos.
- VIII. Coordinar, organizar, dirigir y fomentar el establecimiento de bibliotecas, hemerotecas, casas de cultura, museos y orientar sus actividades.
- IX. Impulsar las actividades de difusión y fomento cultural y la educación artística.
- X. Proteger, mantener y acrecentar el patrimonio artístico e histórico de la entidad.
- XI. Establecer los criterios educativos y culturales en la producción radiofónica y televisiva del Gobierno del Estado.
- XII. Coordinar, organizar y fomentar la enseñanza y la práctica de los deportes en el Estado, así como la participación en torneos y justas deportivas nacionales y extranjeras.
- XIII. Las demás que señalen las leyes y reglamentos vigentes en el Estado
(Publicado el 3 de septiembre de 1981).

Lo anterior implica un Estado más inteligente y con mayor capacidad para dotar de funciones a una Secretaría, de acuerdo a las demandas derivadas del cambio social. El Estado modificó su rol, se presentó como un agente del Bienestar social que innovó sus mecanismos intermedios de política, es decir modificaba relaciones internas con los servidores públicos, haciéndoles saber sus funciones. De la misma manera lo hacía con los actores externos interesados en contribuir a la sociedad.

Estructura Organizacional de la Secretaría de Cultura y Bienestar Social

Hablar de eficiencia en la administración pública implica la capacidad de respuesta para suministrar los bienes y servicios, así como determinar una etapa de crecimiento en la estructura de organización de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social.

Para 1987 la composición Orgánica de la Secretaría se mantendría con 4 Direcciones; 1) de educación, 2) de patrimonio Cultural, 3) del deporte y 4) de

promoción social. La normatividad en materia educativa se vería aplicada con la expedición del reglamento interno de la Secretaría de Educación Cultura y Bienestar Social (Dávila, 2007; 230).

El esquema que se dio para la normatividad Administrativa se actualizó con la elaboración de un Manual de Organización y Procedimientos de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social; así como la expedición del acuerdo del ejecutivo estatal por el que se determinó la organización directiva de las instituciones de educación y cultura dependientes del Gobierno del Estado.

De 1983 a 1987 se avanzó en la consolidación del fomento cultural, primero, al constituirse el consejo Estatal de Cultura sirviendo como organismo consultivo descentralizado. Su objetivo fue coordinar la participación activa de instituciones y personas interesadas en la Cultura, integrando el Programa del Desarrollo de la Cultura. Más adelante fue creada la Sociedad de Cronistas Municipales, que daría lugar un año después a la presea Estado de México. Hacia finales del sexenio fue expedida la Ley de Documentos Administrativos e Históricos y la Ley del Instituto Mexiquense de Cultura (IMC) (Dávila, 2007: 231).

A partir de estas nuevas leyes derivadas de la reforma administrativa del Estado de México se crearon institutos, mismos que equilibraron las tareas del sector educación, cultura y bienestar social. El problema era que el sector catiba con más funciones sobre educación que de Cultura. Con la creación de los Tecnológicos de Estudios Superiores, del CECYTEM, de los Colegios de Bachilleres y el Conalep se alcanzó el referido equilibrio. Asimismo, se creó el Instituto de la Juventud y el Deporte del Estado de México.

Evolución de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social

En 1991, por el acuerdo del ejecutivo estatal, se creó el Conservatorio de Música del Estado de México como órgano desconcentrado dependiente de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social. Su objetivo fue la formación de profesionales de la música con alto nivel de especialización, aptos para el ejercicio en diversos ámbitos.

Para 1993 se realizaron acciones para el impulso de la Cultura, destacando la firma de un convenio de colaboración entre el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y el Gobierno del Estado de México para crear el Fondo Estatal para la Cultura y las Artes. Además, se dio la integración de la Comisión de Identidad Mexiquense. Para 1997 surgió una mayor demanda sobre el sector de la educación, esto motivó que la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social hiciera ajustes a la estructura organizacional, elevando los niveles de las subsecretarías correspondientes a educación básica, escuelas normales, media y superior.

Para 1999, siendo gobernador Cesar Camacho Quiroz, se facilitó la aplicación de instrumentos normativos de carácter administrativo. Fueron elaborados los manuales generales de Organización de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, los del Instituto Mexiquense de Cultura, los de la Orquesta Sinfónica y del Conservatorio de Música del Estado de México.

Para el siguiente sexenio el gobernador Arturo Montiel Rojas (2001) promulgó el Código Administrativo del Estado México. Este ordenamiento vinculó al Instituto Mexiquense de Cultura dos dependencias existentes: el conservatorio de Música y la OSEM. Al mismo tiempo se realizó un ajuste a la estructura de organización de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social: se creó la Subsecretaría de Planeación y Administración y fueron aprobando los reglamentos internos de cada unidad administrativa.

Con el inicio de la administración (2005-2011) del gobernador Enrique Peña Nieto el sector educativo fue reconfigurado. El decreto número 189 reformó la Ley Orgánica de la administración Pública del Estado de México para modificar la denominación de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social por la de Secretaría de Educación. El cambio tuvo sustento en la transformación sectorial del que fue objeto la administración mexiquense.

Instituto Mexiquense de Cultura

La Política Cultural del gobernador Alfredo Baranda García buscó, por un lado, preservar y rescatar los valores culturales particulares de los mexiquense y, por la

otra parte, respaldar las actividades de creación y recreación. El Estado de México presentaba una complejidad cultural que se veía agudizada por distintos factores.

Conscientes de esta problemática, el Gobierno Estatal orientó su gestión cultural a la extensión de sus servicios, a la administración descentralizada, al fortalecimiento de la identidad estatal; así como a la preservación, fomento y desarrollo de las expresiones culturales de la región.

Cuatro dependencias coincidieron en descentralizar y democratizar los servicios culturales en el Estado de México para fortalecer la identidad estatal: 1) la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social a través de la Dirección de Patrimonio Cultural y las Escuelas de Bellas Artes, 2) la Secretaría de Administración a través del Archivo Histórico del Estado, 3) la Dirección de Casas de Cultura, y 4) la Orquesta Sinfónica del Estado de México.

En 1987 el gobernador mexiquense propuso agrupar y coordinar las acciones en materia cultural, creando así el Instituto Mexiquense de Cultura y extinguiendo la Dirección de Patrimonio Cultural y el Consejo Cultural del Estado de México (Publicado mediante el decreto No. 235 en la Gaceta del Gobierno, el día 3 de septiembre de 1987).

Desarrollo del Instituto Mexiquense de Cultura

El Instituto Mexiquense de Cultura funcionó como un organismo descentralizado, dotado de personalidad jurídica propia, patrimonio y autonomía; que agilizó las respuestas a las necesidades culturales de la población.

La creación del Instituto permitió que las funciones desarrolladas mantuvieran unidad, coordinación formal y procesos ágiles. Con ello, se generó mayor comunicación del quehacer cultural entre las distintas comunidades del Estado, lo cual fortaleció los lazos de identidad (Publicado en la Ley que crea el Instituto Mexiquense de Cultura, decreto 235, a 16 de agosto de 1987).

En el año 2001 el Instituto Mexiquense de Cultura (IMC) asignó convenios de colaboración con los ayuntamientos de la entidad para que estos se encargaran de la administración cultural (Dávila, 2007; 240).

Atribuciones del Instituto Mexiquense de Cultura

En 1987 el artículo 3 de la Ley que crea el Instituto Mexiquense de Cultura estableció las siguientes atribuciones:

1. Propiciar el desarrollo integral de la cultura en el Estado de México, mediante la aplicación de programas adecuados a las características propias de la entidad;
2. Rescatar y preservar las manifestaciones específicas que constituyen el patrimonio cultural del pueblo mexiquense;
3. Impulsar las actividades de difusión y fomento cultural, orientándolas hacia las clases populares y la población escolar;
4. Coordinar los programas culturales del Gobierno del Estado de México, con los que en ese mismo rubro aplica el Gobierno Federal en la Entidad;
5. Asesorar a los Ayuntamientos, cuando así lo soliciten; en la prestación de servicios culturales, y celebrar con ellos convenios de coordinación para el desarrollo conjunto de este tipo de actividades;
6. Estimular la producción artística y cultural, de manera individual y colectiva;
7. Crear, fomentar, coordinar, organizar y dirigir bibliotecas, hemerotecas, casas de cultura y museos, y orientar sus actividades;
8. Realizar las publicaciones oficiales de carácter cultural en la Entidad;
9. Administrar la Orquesta Sinfónica del Estado de México;
10. Dirigir el Archivo Histórico del Gobierno del Estado de México;
11. Mantener actualizado el patrimonio arqueológico, histórico y artístico de la Entidad, y el de los recursos culturales del Estado;
12. Impulsar la formación de recursos humanos para el desarrollo, la promoción y la administración de actividades culturales y recreativas;
13. Impulsar y desarrollar actividades de fomento y rescate de las manifestaciones del arte popular; y
14. Las demás que señalan las leyes, reglamentos y acuerdos del Ejecutivo, vigente en el Estado.

(Publicado en la Ley que crea el Instituto Mexiquense de Cultura, decreto 235, a 16 de agosto de 1987).

Estructura organizacional del Instituto Mexiquense de Cultura

Dentro de la Ley que decreto la creación del Instituto Mexiquense de Cultura, artículo 8, se describió la organización. La autoridad máxima del organismo sería el Consejo de Gobierno del Instituto, mismo que estará integrado por diez miembros permanentes y cinco miembros temporales, de acuerdos con las siguientes disposiciones:

Serán miembros permanentes del Consejo de Gobierno del Instituto:

- a) El Gobernador del Estado de México, que fungirá como Presidente del mismo;
- b) El Secretario de Educación, Cultura y Bienestar Social, que será el Vicepresidente del propio Consejo;
- c) El Director General del Instituto, quien desempeñará el cargo de Secretario del Consejo;
- d) El Secretario de Gobierno del Gobierno del Estado, quien fungirá como Vocal;
- e) El Director General de Radio y Televisión Mexiquenses, quien también ocupará una Vocalía;

I. Asimismo, se invitará como Vocales permanentes del Consejo de Gobierno:

- a) Al Rector de la Universidad Autónoma del Estado de México;
- b) Al Director del Consejo Mexiquense de Recursos para la Atención de la Juventud;
- c) Al máximo representante de la Secretaría de Educación Pública en la Entidad;
- d) Al Delegado en la entidad de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología; y
- e) Al Delegado Estatal del Instituto Nacional de Antropología e Historia;

II. Los miembros permanentes del Consejo de Gobierno invitarán a formar parte como vocales temporales del propio Consejo, a:

- a) Un Presidente Municipal, seleccionado de entre los 121 de la Entidad.

- b) Un representante del Sector Social, que tenga por sí mismo participación en el quehacer cultural de la entidad o represente a organismos interesados en él:
- c) Un representante del Sector Privado, que se caracterice por su interés en las actividades culturales; y
- d) Dos ciudadanos mexiquenses, de reconocido prestigio en la entidad, que no desempeñen cargo público alguno, y que tengan méritos destacados y reconocidos en la creación, promoción o administración de la cultura.

Los miembros permanentes del Consejo de Gobierno podrán anualmente confirmar a los miembros temporales para seguir formando parte del Consejo, o bien, invitar a otros que reúnan las calidades previstas en la fracción relativa. Los cargos de miembros permanentes del Consejo de Gobierno serán honoríficos, excepto el de Director General. Fungirá como comisario el profesional designado por el Gobernador del Estado a propuesta del Secretario de Planeación (Publicado en la Ley que crea el Instituto Mexiquense de Cultura, decreto 235, a 16 de agosto de 1987).

El Instituto se agrupó como organismo auxiliar del sector correspondiente a la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social. Esta tendrá que enfocarse a las atribuciones del también creado Consejo de Gobierno, la responsabilidad de la programación estratégica y la supervisión eficiente de las operaciones del Instituto, con el objeto de lograr su plena integración a los programas sectoriales que al efecto apruebe el ejecutivo del estado (Dávila, 2007; 250).

Con la creación del Instituto Mexiquense de Cultura las partidas presupuestales que las Secretarías de Educación, Cultura y Bienestar Social y de Administración, se re direccionaron desde que entró en vigor la Ley, para que comenzará a funcionar y sostuviera a las instituciones establecidas y del mismo modo formarán parte del patrimonio del Instituto.

2.3. Transición de la Política Cultural Mexiquense del 2005 al 2011

Dentro del Plan de Desarrollo del Estado de México 2005-2011 se planteó, como línea de acción, construir una administración pública moderna que impulsará el desarrollo y garantizará la estabilidad institucional.

Para la administración del entonces gobernador Enrique Peña Nieto la modernización de la administración pública era la evaluación permanente de los procedimientos y estrategias, a fin de consolidar las que contribuían al cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, se creía necesaria la reformulación de las que resultaban insuficientes para los propósitos, dando paso a las oportunidades de mejora.

Según Dávila, “La dinámica de la Administración Pública Estatal se consolidaba en la necesidad de modernizar las estructuras de organización de las dependencias y organismos auxiliares, a fin de dotarlas de mayor capacidad de respuesta en el desarrollo de los planes y programas de gobierno” (2007: 258).

Cuando se hablaba de modernizar, para la administración del 2005-2011 era necesario ampliar y fortalecer los espacios en el área cultural. El gobierno en turno determinó crear el Centro Cultural Mexiquense Bicentenario¹ en la zona oriente de la entidad, beneficiando con más espacios y actividades culturales a los habitantes de 34 municipios de la región.

Dicha determinación implicó incluir en la estructura organizacional del Instituto Mexiquense de Cultura la Coordinación del Centro Cultural Mexiquense Bicentenario, que dependería de forma directa del Director General de dicho organismo descentralizado. Ante esta dinámica de operación el IMC necesitó actualizar sus disposiciones reglamentarias, a efecto de que se hicieran más congruentes con los programas y objetivos institucionales que se llevarían a cabo.

¹ Obra de gran magnitud, como espacio cultural. Ver más en: <http://culturacentro.gob.mx/estado-mexico/?tema=4> (revisado el día: 25 de Noviembre del 2016)

En la misma línea, el Gobierno del Estado consideró reglamentar las áreas internas del IMC, lo cual favoreció la distribución del trabajo en el cumplimiento de los programas, estrategias y objetivos de la administración en turno.

Con la nueva obra del Centro Cultural Mexiquense Bicentenario, como espacio de cultura para los municipios del oriente estatal, fue necesario publicar el día 2 de julio de 2002 en la Gaceta del Gobierno Estatal la actualización del Reglamento Interno del Instituto Mexiquense de Cultura. En la nueva disposición se establecen las atribuciones y líneas de autoridad de las unidades administrativas básicas que integran la estructura de organización de dicho organismo descentralizado.

En este nuevo reglamento se anexaron las atribuciones que el Instituto Mexiquense de Cultura tenía con la OSEM, el Conservatorio de Música del Estado de México y el CCMB. La dirección y administración del Instituto estaban a cargo del Consejo Directivo y un Director General (Dávila, 2007; 287).

Para el sexenio del Gobernador Eruviel Ávila Villegas (2011-2017) se dio la ampliación de espacios recreativos y los servicios para la cultura del Estado de México. Al iniciar la implementación de la nueva estrategia, se encontró que los procesos se duplicaban por las instituciones que coordinaba el IMC. Por ello, el ejecutivo decidió reformar la Ley Orgánica de la Administración en el año 2014.

Secretaria de Cultura

El Estado de México tiene una población multicultural, lo que permite disponer de diversas manifestaciones artísticas, tradiciones culturales y costumbres que impulsaron el desarrollo humano de los mexiquenses. Para el sexenio de Eruviel Ávila Villegas (2011-2017) se realizó una reforma a los artículos 37 y 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México.

Con un enfoque Cultural, el 18 de Diciembre del 2014 se aprobó la creación de la Secretaria de Cultura en la entidad mexiquense. Se comenzó a vincular a la sociedad con el quehacer cultural de la entidad, así como a la planeación,

organización, coordinación, promoción, ejecución y evaluación de las actividades culturales. Dentro de sus objetivos, los primeros señalaban el comienzo de una nueva etapa cultural en la entidad mexiquense, al fomentar y difundir exposiciones, conferencias, talleres y proyectos. Esto pretendió estimular la producción de artistas y el rescate del patrimonio cultural de la entidad.

Atribuciones de la Secretaria de Cultura

El artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública enumeró las atribuciones de la Secretaria de Cultura:

1. Propiciar el desarrollo integral de la cultura en el Estado de México, mediante la aplicación de programas adecuados las características propias de la entidad.
2. Fomentar mecanismos para garantizar el derecho de las personas a participar libremente en la vida cultural de la comunidad, para gozar de las artes y de los beneficios del progreso científico.
3. Rescatar y preservar las manifestaciones específicas y diversas que constituyen el patrimonio cultural del pueblo mexiquense.
4. Impulsar las actividades de difusión y fomento cultural, priorizándolas hacia las clases populares y la población escolar.
5. Coordinar los programas culturales del Estado, con los desarrollados por el gobierno federal en la entidad.
6. Asesorar a los ayuntamientos, cuando así lo soliciten, en la prestación de servicios culturales.
7. Estimular la producción artística y cultural, de manera individual y colectiva.
8. Administrar la Orquesta Sinfónica y el Conservatorio de Música del Estado de México.
9. Organizar, preservar y acrecentar el Archivo Histórico del Gobierno del Estado de México.
10. Impulsar la formación de recursos humanos para el desarrollo, promoción y administración de actividades culturales y recreativas.
11. Promover y desarrollar actividades de fomento y rescate de las manifestaciones del arte popular.

12. Colaborar con las organizaciones de los sectores público, social y privado, en el establecimiento de programas específicos para el desarrollo de las actividades culturales.
 13. Apoyar a los municipios en la planeación y ejecución de programas de promoción e impulso de la cultura.
- (Publicado en la Gaceta de Gobierno, del 17 de diciembre del 2014).

Funciones de la Secretaría de Cultura

A nivel operativo se establecieron las siguientes funciones:

- a) Planear y coordinar actividades con el propósito de establecer los objetivos, metas, acciones y resultados que habrán de alcanzar cada una de las unidades administrativas que la integran.
- b) Vigilar y coordinar que las políticas públicas en materia de cultura, se conduzcan en estricto apego al marco.
- c) Autorizar la estructura de organización, los procedimientos, así como los manuales administrativos necesarios para el desarrollo de las funciones, previa autorización de la Secretaría de Finanzas.
- d) Dirigir la elaboración e integración de los planes, programas de trabajo y los presupuestos, con estricto apego a las disposiciones legales establecidas en la materia.
- e) Evaluar los objetivos, programas y demás instrumentos administrativos de la Secretaría de Cultura, a fin de que se conozcan en su oportunidad y sean interpretados, ejecutados y evaluados adecuadamente.
- f) Establecer convenios de coordinación con los gobiernos federales y municipales, para la atención de asuntos de competencia de la Secretaría.

Dentro de estas funciones se determinó que la secretaría referida, en coordinación con las Direcciones de Cultura de los 125 municipios, se apegaran a

los objetivos y metas dentro de sus funciones, esto para establecer comunicación y una relación estrecha en el ejercicio de los programas estatales.

Programas Culturales del 2011 al 2017

El Centro Cultural Mexiquense Bicentenario organizó y apoyó la realización de 26 festivales de 13 programados, es decir el 200%. De estos festivales el Instituto Mexiquense de Cultura organizó directamente tres:

- 1) “Festival del V Sol”, en coordinación con 78 municipios del Estado.
- 2) Festival “Festinarte” en coordinación con el CCMB con 5 municipios de la zona oriente del Estado.
- 3) “Festival de las Almas”, en coordinación con la Secretaria de Cultura Federal, la Secretaria de Relaciones Exteriores y la participación de 10 países.

La finalidad de estos programas² es, por una parte, coadyuvar con la integración familiar. Se presentaron una serie de eventos artísticos-culturales para motivar a la población infantil y promover el rescate, conservación y difusión de las costumbres y tradiciones de la población.

Servicios Culturales del 2011 al 2017

Con la reforma de la Ley Orgánica de la Administración Pública, según decreto con número 360 que se publicó en el Periódico Oficial “Gaceta de Gobierno” en fecha del 17 de diciembre del 2014, se anexaron a la Dirección General de Patrimonio y Servicios Culturales 18 Centros Regionales de Cultura en:

- | | |
|------------|---------------|
| 1) Acambay | 10) Ocoyoacac |
| 2) Apaxco | 11) Otumba |

² Menciono el Secretario de Cultura; Eduardo Gasca Pliego en entrevista con el periódico Excélsior (18 de enero del 2014) ver más en: <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2015/01/08/1001653> (Revisado el día 25 de Noviembre del 2016)

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| 3) Atizapán de Zaragoza | 12) Tecámac |
| 4) Atlacomulco | 13) Tejupilco |
| 5) Chalco | 14) Temascalcingo |
| 6) Cuautitlán Izcalli | 15) Tenancingo |
| 7) Ecatepec | 16) Texcoco |
| 8) Nepantla | 17) Toluca |
| 9) Nezahualcóyotl | 18) Valle de Bravo |

Los centros Regionales de Cultura son el vínculo de coordinación para que se realicen las actividades, los programas y talleres estatales y municipales de las Casas de Cultura Municipales.

Cada año los Centros Regionales de Cultura renuevan las actividades culturales de los municipios, para que se logren las metas planteadas en la administración 2011-2017 (Publicado en la Ley Organiza de la Administración Pública y en los avances operativos programáticos del Estado de México, el 17 y 20 de diciembre del 2014 sucesivamente).

2.4. Dirección General de Cultura de Chimalhuacán

La Dirección General de Cultura de Chimalhuacán es una dependencia municipal no vinculada con las unidades administrativas de educación, desarrollo social o deporte, como regularmente sucede en otros municipios mexiquenses.

La actividad cultural del municipio de Chimalhuacán se dio a partir de la creación de grupos culturales que apoyó el sacerdote Artemio García Rojas. Él fue uno de los principales promotores culturales al crear un grupo de danza llamado Xochiquetzal, así como las primeras rondallas “Mocedad Azteca”, “la Palma” y “Escudos o Rodelas”. La administración cultural se dio por comisiones a quienes

manejaban dichos grupos culturales, es decir, a los regidores de la administración en turno se les repartían comisiones según las demandas de los ciudadanos.

Con tales antecedentes, los gobiernos estatal y local acordaron construir la Casa de Cultura en el Municipio de Chimalhuacán, la cual se inauguró el 3 de diciembre de 1986. Al mismo tiempo se propuso un Patronato Cultural integrado por el Sr. Mario Colín Sánchez (Director) y el Sr. Eugenio Alonso Martínez (Cronista municipal). Ellos empezaron a promover los grupos culturales existentes por cada barrio, lo que permitió el acercamiento de los ciudadanos a las actividades culturales. Cabe señalar que la Casa de Cultura de Chimalhuacán no le pertenecía al ayuntamiento, sino a la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social.

El IMC creó la Dirección de Cultura de Chimalhuacán, solicitando personas nativas del municipio para que formaran parte del personal de la Dirección. El personal elegido fue: 1) Tomas González Valverde, en calidad de director; 2) Eberto Ruíz Morquecho, designado como subdirector; 3) Leopoldo Pérez Martínez, como primer vocal; y 4) Ángel Buendía segundo vocal.

En esa época las Casas de Cultura desarrollaban talleres de artes plásticas, cocina, costura, pintura o dibujo, música, teatro y danza (Mendoza, 1994: 44). El patronato de cultura y la dirección de cultura se coordinaron para crear programas y talleres para los Chimalhuacenses. Los primeros eventos culturales que se llevaron a cabo dentro del Municipio fueron cuatro: 1) *Festival del V sol*, 2) *Festival de Verano*, 3) *Festival de la identidad* y 4) *Festival de los juegos florales*.

Los programas que enviaba el Gobierno del Estado a raves del Instituto Mexiquense de Cultura eran:

1. “Alas y raíces para los niños Mexiquenses” (CONACULTA)
2. “Eventos infantiles” (Cuentistas)
3. “Los botes hablan” (Música con instrumentos de reciclaje)
4. “Festival de las Almas”

La estructura administrativa era el patronato y la administración de la Dirección de Cultura con los siguientes departamentos: dirección, subsecretaría, coordinación de talleres, coordinación de eventos culturales, coordinación de difusión cultural, coordinación de grupos artísticos, coordinación de enlace administrativos.

Los programas y talleres fueron elaborados por profesores de algunas escuelas de educación básica. De esta manera, las escuelas comenzaban a incursionar dentro de las actividades artísticas. Con el programa *Expresión intermunicipal* se comenzó un intercambio de expresiones artísticas, entre las escuelas de los municipios vecinos como Nezahualcóyotl, Los Reyes La Paz, Chicoloapan y Texcoco.

Los talleres impartidos dentro de Casa de cultura eran danza folclórica, teatro, karate, repostería, bordado de traje de charro, arte escultórico, dibujo y música. Estos talleres eran para el público en general, con especial énfasis en niños mayores de 8 años.

Para el año 2000 el ayuntamiento solicitó al Gobierno del Estado de México administrar la casa y la dirección de cultura. De esta manera la secretaría de educación cultura y bienestar social junto al IMC crearon convenios con los ayuntamientos de la entidad mexiquense para que se encargaran de su administración. El Gobierno municipal emprendió programas y festivales locales. Un ejemplo de esto fue el Festival *Expresión del Carnaval* que consistía en la exposición de los inicios de esta tradición, los trajes típicos y los bailes con los barrios iniciadores.

Siguiendo este auge del carnaval, en el año 2003 el Ayuntamiento de Chimalhuacán y la Dirección de Cultura del municipio celebraron el Carnaval entre el primer domingo de Febrero hasta el tercer domingo de abril. El primer año participaron 63 comparsas. El Carnaval de Chimalhuacán se acreditó como el más duradero de la zona oriente de la entidad mexiquense.

El Gobierno local, en atención de las demandas culturales, creó *la Feria Metropolitana Artesanal y Cultural*. Fue así como se abrió otro espacio para la escena cultural local, de artistas, músicos, compañías de teatro, expositores de comida tradicional, venta de artesanías y el arte escultórico. El objetivo de esta Feria es la promoción y difusión turística del municipio. Gustavo Nequiz y Benito Buendía, promotores culturales de la Dirección de Cultura en coordinación con el Gobierno Municipal, crearon la *Escuela del Cantero* en el año 2014 al existir interés en difundir la escultura en piedra de mármol negro y blanco, recinto negro y piedra caliza.

En el ámbito musical, las Orquestas fueron las que marcaron un antes y un después en los intercambios culturales que propiciaba el *Festival de los Juegos Florales*. Para ese evento se invitaban a las Orquestas de los municipios vecinos, una de ellas era la Orquesta de Vientos de Santa María Tecuanulco, del municipio de Texcoco.

La evolución de la Cultura en el Municipio de Chimalhuacán ha sido enorme. Se invirtió en dos Auditorios municipales, el Teatro Auditorio Acolmixtli Nezahualcóyotl y el Auditorio Humberto Vidal Mendoza, en un Museo de Sitio “Los Pochotes”; así como en tres escuelas superiores de Bellas Artes: 1) Víctor Puebla, 2) Cristina Pacheco, y 3) Humberto Vidal Mendoza.

Cuadro 1: Directores de Cultura en los años 1986 al 2014

1era. María Eugenia Alonso Chombo	4to Faustino Jiménez Zedillo	7mo Daniel Hernández
2do Eberto Ruiz Morquecho	5to Alejandro Castro Jiménez	8vo Juan Pablo Buendía Arrieta
3er Manuel García Nájera	6to Teresa de Jesús Valverde Ortiz	9no Micaela Barbosa Ramírez

Fuente: Elaboración propia con información que aportó el ex director cultura de Chimalhuacán en entrevista del 21 de noviembre de 2016.

Por su parte, la estructura organizacional desde hace más de seis años trabaja de manera informal y empírica. Teniendo como base experiencia y percepción; conociendo solo lo que existe y sus características. Las funciones se duplican, no cuentan con ningún grado de especialización y evaluación de manera que, no se trabaja bajo leyes, normas, reglamentos o manuales de organización.

La Dirección General de Cultura de Chimalhuacán realiza una planeación estratégica y no una planeación operativa. El análisis FODA del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018 prescribe, como fortaleza, una identidad cultural local ante la oportunidad contextual del impulso y fomento a las actividades inherentes. En contraste, la debilidad es la falta de organización, el nulo conocimiento analítico para realizar funciones y el financiamiento limitado ante la doble amenaza que genera una demanda creciente y la pérdida de valores cívicos. Las acciones programadas son cuatro: 1) elevar el rango de la Orquesta Sinfónica, 2) impulsar la Feria Metropolitana Artesanal y Cultural, 3) ampliar la cobertura de las actividades culturales, y 4) construir nuevos espacios culturales (Plan de Desarrollo Municipal de Chimalhuacán 2016-2018; 123).

Actualmente la Dirección General de Cultura de Chimalhuacán opera, en forma adicional a los programas de diseño estatal descentralizados, esquemas de diseño propio como módulos culturales, grupos culturales y bandas municipales.

Resumen del capítulo 2

La reforma administrativa de 1981 en el Estado de México surgió a partir del desarrollo de nuevas funciones, tareas y metas; creando nueve dependencias para mejorar el sector público.

La reforma fue impulsada por cuatro estrategias: A) reorganización, B) revisión, C) adopción, y D) transparencia. Adicionalmente fueron considerados cinco objetivos: 1) incrementar la eficiencia, 2) orientar la administración, 3) apoyar el sector económico y político, 4) actualizar la ley, y 5) mejorar los sistemas administrativos.

En el periodo de adecuaciones (1986-1989) se crearon cuatro instituciones: 1) el instituto de salud, 2) el instituto catastral, 3) el colegio mexiquense, y 4) el Instituto Mexiquense de Cultura. Este último con el propósito de agrupar las funciones especializadas en materia de la cultura. De ese modo, coexistieron dos instituciones culturales:

Primera.- En 1981 se crea la secretaría de educación, cultura y bienestar social, que para regularizar y administrar al personal conto con trece funciones que se derivaron del cambio interno, externo y social. Su composición orgánica fue de cuatro direcciones: 1) educación, 2) patrimonio cultural, 3) deporte, y 4) promoción social.

La dependencia se actualizo con manuales de organización y procedimientos. De manera paralela evoluciono creando en 1987 consejos culturales, programas de educación y culturales, el conservatorio de música, el fondo nacional para la cultura y las artes, así como las subdirecciones de educación básica, media, superior y normales. Por la sobre carga de funciones, tareas y metas se realizó una transformación sectorial, en 2014 dicha institución se subdividió en Secretaría de Educación y Secretaría de Cultura.

Segunda.- En 1987 se creó el instituto mexiquense de cultura. Como órgano descentralizado contó con catorce atribuciones orientadas a preservar, rescatar y respaldar las acciones en materia cultural. En 2002 se agilizaron los convenios con los ayuntamientos para que estos se encargaran de la administración cultural.

Su organización se describe de la siguiente forma: *la autoridad máxima del organismo sería el Consejo de Gobierno del Instituto, mismo que estará integrado por diez miembros permanentes y cinco miembros temporales.*

Para los años 2005-2011, ante la necesidad de modernizarse, la administración comenzó a evaluar los procedimientos y estrategias a fin de seguir cumpliendo con los objetivos planeados. Paralelamente se determinó crear el Centro Cultural Mexiquense Bicentenario, atribuyéndole más funciones al IMC.

En el sexenio de 2011-2017, para seguir con la modernización cultural, se ampliaron espacios recreativos y servicios de cultura. Al implementar nuevas estrategias se encontró que se duplicaban tareas y procesos por el IMC, esto detonó la reforma a la ley orgánica en el año 2014.

En 2014 se decidió crear la Secretaría de Cultura, otorgándole trece atribuciones y seis funciones operativas con el fin de vincular a la sociedad con el quehacer cultural, la planeación, la promoción, la ejecución y la evaluación de actividades culturales. Se dio así paso a una nueva etapa cultural, fomentando los servicios culturales y difundiendo los programas para estimular producción artística mexiquense.

En el año 1986 surgieron grupos culturales en el municipio de Chimalhuacán. La atención de las demandas culturales de estos grupos propició que los gobiernos estatal y local acordaran construir la Casa de Cultura, el primer espacio cultural en el municipio. El IMC solicitó a personas nativas del municipio que formaran parte de la Dirección de Cultura, desarrollando talleres, eventos, programas, ferias y festivales culturales.

La evolución de los espacios culturales municipales entre 2014 y 2016 ha sido enorme. Se invirtió en dos auditorios municipales, un museo y tres escuelas de bellas artes. Actualmente la Dirección General de Cultura combina los programas de diseño estatal con esquemas de diseño propio. Cada tres años se realiza conjuntamente la planeación estratégica y la planeación operativa aunque se sigue trabajando de forma empírica.

CAPÍTULO 3: PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA

3.1. Presentación

El presente Programa de Desarrollo Institucional de la Dirección General de Cultura se fundamenta en el artículo 19, fracción I, de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios. Su elaboración corresponde al complemento de los instrumentos de planeación de la administración municipal de Chimalhuacán 2016-2018, deriva directamente de los objetivos del plan de desarrollo municipal. En beneficio de la brevedad, en lo sucesivo será referido como “el Programa”.

En lo particular, el Programa tiene como objetivo relacionar la planeación estratégica con la planeación operativa, mediante la consulta directa a la población beneficiaria y la revisión exhaustiva de los instrumentos marco de planeación, para orientar el desarrollo organizacional de la dependencia ejecutora de la política social municipal en el mediano plazo.

Además de esta Presentación, el Programa se compone por seis apartados más: 3.2. Demandas sociales; 3.3. Congruencia con el Plan de Desarrollo Municipal; 3.4. Congruencia con los instrumentos de Planeación estatal y nacional; 3.5. Análisis integrado; 3.6. Visión, misión, política y estrategias; y 3.7. Instrumentos.

3.2. Demandas sociales

Las demandas sociales que este apartado presenta corresponden a la consulta ciudadana realizada durante el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018. Tales demandas fueron clasificadas en 10 líneas:

- a. Crear más centros de esparcimiento cultural para fortalecer la estrategia denominada *acercar las actividades culturales a la población con festivales públicos, eventos sociales y de arte*.
- b. La creación de cuatro módulos culturales.
- c. Promover concursos de bailes regionales y de salón en parques y plazas públicas, incremento de clubes de lectores y escritores, organizar maratones de

- lectura, promover la oratoria, poesía, declamación, pintura teatro, escultura, tallado de madera o piedra y desarrollar artesanías
- d. Crear una galería en el módulo cultural de vidrieros, para realizar exposiciones cada mes. Se tiene como fin dar difusión a los nuevos valores de la comunidad en el arte y así como a los artistas reconocidos con trayectoria.
 - e. Presentar un programa de desarrollo social que actué como detonador de orden cultural, historio, político y económico del municipio.
 - f. Reclamar el reordenamiento y recuperación de los últimos espacios públicos en el cinturón de nuestros Barrios antiguos; Santo Domingo, Santa María Nativitas, San Pedro, San Pablo, San Juan y San Lorenzo, así mismo en el cerro del Chimalhuache y el lienzo charro, estas explanadas servirán para la formación y presentación de grupos culturales.
 - g. Potenciar, promover y proyectar la historia municipal con el funcionamiento de las instituciones que permitan la participación ciudadana y coadyuven a la cooperación entre las distintas áreas de gobierno.
 - h. Utilizar los medios de comunicación actuales y nuevos, para difundir los programas, actividades y talleres culturales.
 - i. Crear más talleres artesanales, creativos y de manualidades a bajo costo.
 - j. Crear un museo del bordado conservando trajes que han sido típicos de diferentes comparsas de carnaval (PDM, 2016: 396).

En general, las demandas ciudadanas dan pie a cuatro líneas de acción. La primera de ellas, sobre la infraestructura de la Dirección General de Cultura, se pidió orientar el uso intensivo de la infraestructura existente, la construcción de módulos de acercamiento cultural, así como espacios específicos para la exposición de vidrieros y el museo de bordado. La segunda línea hizo énfasis en dirigir las actividades de la Dirección General de Cultura hacia el desarrollo económico de la población, a la vez de reducir los costos de participación. La tercera línea, de difusión de las actividades culturales, sugirió el uso de los espacios públicos en general y, con especial énfasis, de aquellas plazas ubicadas en los barrios antiguos. Finalmente, la cuarta línea estimó la coordinación interorganizacional para acopiar la historia municipal.

3.3. Congruencia con el Plan de Desarrollo Municipal

El Plan de Desarrollo Municipal de Chimalhuacán 2016-2018 se formuló con la premisa de impulsar la participación social. El dar respuesta a las demandas de la población generará un desarrollo responsable y equilibrado. Para el tema cultural del Municipio, que encabeza la Dirección General de Cultura, se manejó el pilar temático *Gobierno Solidario*, que consistió en atender las necesidades en materia social de la población.

- a. En el análisis FODA, la fortaleza fue que el municipio de Chimalhuacán cuenta con una amplia gama de expresiones artísticas. Las oportunidades se refirieron al impulso y fomento de tradiciones y costumbres. Como debilidad se consideró la falta de recursos para los espacios culturales y para ampliar la cobertura de atención. Por su parte, la amenaza fue la mayor demanda bajo el riesgo de pérdida de valores cívicos (PDM, 2016: 92).
- b. El escenario tendencial fue la carencia de espacios culturales y de apoyo Estatal - Federal en la difusión y promoción de tradiciones y costumbres. A su vez, el escenario factible fue el fomento del arte musical, el realce a la Feria Metropolitana Artesanal y Cultural, y el fortalecimiento de las actividades culturales en los espacios existentes para tal fin (PDM, 2016: 100).
- c. Los objetivos fueron elevar el rango de la Banda Musical de Chimalhuacán a nivel Orquesta Sinfónica, impulsar la Feria Metropolitana Artesanal y Cultural, fortalecer los espacios culturales y generar diversas actividades al alcance de la comunidad (PDM, 2016: 105).
- d. Las estrategias reiteraron elevar el rango de la Orquesta Sinfónica, impulsar la identidad del Municipio con la Feria Metropolitana Artesanal y Cultural, crear y apoyar innovadoras actividades para ampliar la cobertura cultural, así como fortalecer y promover los espacios culturales (PDM, 2016: 109).

- e. Las líneas de acción consideraron la realización de 29 acciones de servicios anuales, 36 campañas anuales de difusión y cultura, así como 36 acciones anuales de difusión y conservación del patrimonio cultural (PDM, 2016: 112).

En general, el análisis FODA prescribe, como fortaleza, una gama cultural local ante la oportunidad contextual del impulso y fomento a las actividades de esa temática. En contraste, la debilidad es el financiamiento limitado ante la doble amenaza que generan una demanda creciente y la pérdida de valores cívicos. Los elementos de diseño estratégico reinciden todos en cuatro puntos: 1) elevar el rango de la Orquesta Sinfónica, 2) impulsar la Feria Metropolitana Artesanal y Cultural, 3) ampliar la cobertura de las actividades culturales, y 4) construir nuevos espacios culturales.

3.4. Congruencia con los instrumentos de Planeación Estatal y Nacional

El Plan de Desarrollo del Estado de México 2012-2017 responde a los siguientes elementos de diseño estratégico:

- a. Objetivo: Mejorar la calidad de vida de los mexiquenses con mayor flujo de actividades, fomentar los festivales públicos, bibliotecas como integración social.
- b. Estrategia: Ampliar el acceso a las nuevas actividades culturales y el deporte.
- c. Líneas de acción: Fortalecer la cultura mexiquense, apoyar el desarrollo cultural, construir espacios públicos en los municipios, consolidar una red de bibliotecas, impulsar proyectos en conjunto con los gobiernos municipales.

Por otra parte, los elementos similares del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 son:

- a. Objetivos: Promover y difundir las expresiones culturales dentro y fuera del país, impulsar la educación e investigación cultural, dotar de espacios públicos culturales, apoyar a los artistas, acceso a la cultura con tecnología.

- b. Estrategias: Ampliar el acceso de la población a la cultura, apoyo a las entidades federativas, promover y formar lectores, enriquecer la educación cultural, impulsa la investigación artística, desarrollar la infraestructura cultural, estímulos para artistas, fomentar expresiones artísticas, desarrollar plataformas tecnológicas para el quehacer cultural.
- c. Líneas de acción: Fortalecer eventos artísticos, desarrollar y difundir actividades artísticas, acciones de acercamiento de la cultura a la población, incentivos para educación cultural, acuerdos y convenios con centros académicos culturales, crear nuevos espacios culturales, ampliar la red de bibliotecas.

El perfil de relación con los planes estatal y nacional, otorgan 3 líneas consecutivas. La primera de ellas, sobre los objetivos donde se encuentra una reciprocidad con la promoción y difusión de actividades culturales para la población en general con más y mejores espacios culturales. La segunda línea es sobre las estrategias, con la creación y aumento de las actividades culturales para una mejor calidad de vida de los mexicanos. La tercera línea de concordancia, es la de acción, que da ampliación, fortalecimiento e impulso a los programas y actividades que emiten los gobiernos estatal y nacional para lo local.

3.5. Análisis integrado

El programa de desarrollo institucional de la Dirección General de Cultura, ha correspondido con la planeación estratégica y operativa, a través de conocer las premisas que impulsan la participación social y dar respuesta a las demandas de la población del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018, así mismo con los Planes de Desarrollo Estatal 2012-2017 y Nacional 2013-2018, que definen tres líneas prioritarias; Objetivos, estrategias y acciones. Las tres dependencias de Gobierno coadyuvaran para un mayor acercamiento cultural con la población cumpliendo con la misión, visión, política y estrategias que se proponen.

Cuadro 2: Análisis integrado

DEMANDAS SOCIALES	PDM 2016-2018	PED 2012-2017	PND 2013-2018
<p>Primera línea.- Sobre la infraestructura de la Dirección General de Cultura, se pidió orientar el uso intensivo de la infraestructura existente, la construcción de módulos de acercamiento cultural, así como espacios específicos para la exposición de vidrieros y el museo de bordado.</p> <p>Segunda línea.- Hizo énfasis en dirigir las actividades de la Dirección General de Cultura hacia el desarrollo económico de la población, a la vez de reducir los costos de participación.</p> <p>Tercera línea.- Para la difusión de las actividades culturales, sugirió el uso de los espacios públicos en general y, con</p>	<p>El análisis FODA prescribe, como fortaleza, una gama cultural local ante la oportunidad contextual del impulso y fomento a las actividades de esa temática. En contraste, la debilidad es el financiamiento limitado ante la doble amenaza que generan una demanda creciente y la pérdida de valores cívicos.</p> <p>1) Elevar el rango de la Orquesta Sinfónica.</p> <p>2) Impulsar la Feria Metropolitana Artesanal y Cultural.</p> <p>3) Ampliar la cobertura de las actividades culturales.</p> <p>4) Construir nuevos espacios culturales.</p>	<p>a) Fortalecer la cultura mexiquense.</p> <p>b) Apoyar el desarrollo cultural.</p> <p>c) Construir espacios públicos en los municipios.</p> <p>d) Consolidar una red de bibliotecas.</p> <p>e) Impulsar proyectos en conjunto con los gobiernos municipales.</p>	<p>1) Fortalecer eventos artísticos.</p> <p>2) Desarrollar y difundir actividades artísticas.</p> <p>3) Acciones de acercamiento de la cultura a la población.</p> <p>4) Incentivos para educación cultural.</p> <p>5) Acuerdos y convenios con centros académicos culturales.</p> <p>6) Crear nuevos espacios culturales.</p> <p>7) Ampliar la red de bibliotecas.</p>

<p>especial énfasis, de aquellas plazas ubicadas en los barrios antiguos. En paralelo, destacó el uso de medios de comunicación.</p> <p>Cuarta línea.- Estimó la coordinación interorganizacional para acopiar la historia municipal.</p>			
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018, El Plan de Desarrollo del Estado de México 2012-2017 y el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

3.6. Visión, misión política y estrategias.

Visión estratégica: En el año 2035 el municipio de Chimalhuacán cuenta con un patrimonio cultural intangible consolidado que contribuye de manera importante al desarrollo económico y humano de la población local.

Misión estratégica: La Dirección General de Cultura del Ayuntamiento de Chimalhuacán, con el apoyo y colaboración de los gobiernos nacional y estatal, desarrolla el patrimonio cultural intangible de Chimalhuacán y, en torno a éste, planea y opera espacios adecuados y actividades graduales para el desarrollo económico y humano de la población local.

Política: La Dirección General de Cultura del Ayuntamiento de Chimalhuacán determina los avances de su misión a través de la planeación estratégica que realiza la unidad de proyectos, mientras que la progresión socio-económica de los usuarios se establece mediante la planeación operativa de talleres, bibliotecas, grupos, módulos y bandas.

Estrategias: *Programa de fortalecimiento al patrimonio cultural intangible.*

- a) Elevar el rango de la banda musical de Chimalhuacán a nivel de Orquesta Sinfónica.
- b) Impulsar la Feria Metropolitana Artesanal y Cultural.
- c) Acopiar la historia municipal mediante la coordinación interorganizacional.
- d) Difundir las actividades culturales en espacios públicos en general, en las plazas de los barrios antiguos, así como en los medios de comunicación.
- e) Fortalecer la participación social en apoyo a las actividades culturales, promoviendo una estrecha vinculación entre las instancias culturales y la comunidad.

Programa de aprovechamiento económico y social de la cultura.

- a) Proyectar las actividades culturales hacia el desarrollo económico de los participantes.
- b) Ampliar y hacer accesibles las actividades culturales que ofrece la casa de cultura, los módulos culturales, así como los teatros Humberto Vidal Mendoza y el teatro auditorio Acolmixtli Nezahualcóyotl.

Programa de infraestructura y equipamiento cultural.

- a) Construir módulos de acercamiento cultural.
- b) Crear espacios específicos para la exposición de vidrieros.
- c) Crear el museo de bordado.
- d) Equipar y mantener la infraestructura existente para su uso intensivo.
- e) Mejorar y ampliar la red de bibliotecas.
- f) Crear las unidades de producción artística, difusión y comunicación, elaboración de partituras.

Convenios estatales

- a) Apoyo al desarrollo cultural.
- b) Construcción de infraestructura cultural.

Apoyos nacionales

- a) Eventos.
- b) Difusión.
- c) Incentivos.
- d) Acercamiento académico.
- e) Gestión de espacios.

Convenios internacionales

- a) Intercambios culturales.

Convenios con diversas instituciones públicas, privadas y sociales

- a) Gestión de apoyos materiales específicos.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA DE CHIMALHUACÁN.

4.1. Identificación

Figura 1: Identificación

Manual de organización		
H. Ayuntamiento de Chimalhuacán Estado de México 2016-2018		
	Dirección General de Cultura	
Número de revisión 1	Unidades responsables de la validación Directora General de Cultura: Lorena Trinidad Responsable de la propuesta: Diana Itzel Pérez Sánchez	Clave: MDGC/16-18/AP
		2017 Chimalhuacán Estado de México

4.2. Introducción

La Administración Pública Municipal transita a un nuevo modelo de gestión orientado a generar resultados que le otorguen legitimidad por parte de la ciudadanía. En este contexto, la solidez y el buen desempeño de las instituciones gubernamentales tienen como base la mejora de las prácticas administrativas, provenientes de la constante revisión y la actualización de las estructuras organizacionales.

Este eminente y complejo papel se traduce en una organización múltiple y diversa que persigue eficiencia, por tal razón la Administración Pública Municipal de Chimalhuacán posee un perfil singular que mezcla de poder público, técnica administrativa y estructura organizacional.

El presente Manual de Organización tiene por objetivo ser un instrumento de planeación operativa y normativo congruente con el Programa de Desarrollo Institucional de la Dirección General de Cultura. Este documento cimentado en las leyes Federales, Estatales y Municipales le dan validez y contribuye al desarrollo organizacional; estableciendo un sistema de gestión, calidad, repartición del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación, todo esto basado en la innovación organizacional.

Es importante considerar que las futuras actualizaciones deberán corresponder a las reformas de la normatividad base, a la estructura orgánica del área o a cualquier aspecto que influya la operatividad de la misma, construyendo una base para la formalidad de las actividades administrativas.

Por lo tanto, la participación y el desempeño de los servidores públicos es vital para alcanzar los resultados deseados. La Dirección General de Cultura y las coordinaciones dependientes de esta deberán vigilar su correcta aplicación en el ámbito legal y, en su caso, imponer las sanciones correspondientes.

4.3. Antecedentes

Chimalhuacán, como pueblo multicultural lleno de tradiciones solariegas, manifestaciones artísticas y demandas culturales; exigía un recinto que sería aprovechado para reforzar y preservar las costumbres culturales e impulsar el desarrollo humanístico de la población.

Las instalaciones de Casa de Cultura fueron inauguradas el 3 de diciembre de 1986, el gobierno en turno propuso un Patronato Cultural en enero de 1987. Se comenzaron a promover diversas actividades con los ciudadanos por medio de programas y talleres culturales. Para el año 1987, por decreto Estatal, se creó el Instituto Mexiquense de Cultura y se le concedió la función de administrar las Casas de Cultura de la entidad.

El H. Ayuntamiento de Chimalhuacán solicitó la municipalización de la Casa de Cultura al Instituto Mexiquense de Cultura, con el fin de crear una administración más directa, dando paso al surgimiento de la Dirección de Casa de Cultura Municipal. Fue así que al descentralizarse el Instituto Mexiquense de Cultura se crearon los Centros Regionales Culturales, Chimalhuacán quedó adscrito al Centro Regional Cultural de Ciudad Netzahualcóyotl en el año 2000. Para el año 2006 la Dirección de Casa de Cultura pasó a ser la Dirección General de Educación y Cultura Municipal de Chimalhuacán.

En el año 2014 se creó, mediante reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Secretaría de Cultura en sustitución del denominado Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA). Por

decreto del Gobierno Estatal, y de conformidad con las reformas a los artículos 37 y 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, la Secretaría de Educación y Cultura se subdivide en Secretaría de Educación y Secretaría de Cultura. En consecuencia de este decreto, el municipio de Chimalhuacán en julio del 2016 separó las funciones de la Dirección de Educación y Cultura, quedando como Direcciones Generales de Educación y de Cultura, con atribuciones propias y específicas para cada una de ellas.

4.4. Marco Legal

A continuación se describe la base legal que establece la normatividad vigente, a nivel Federal, Estatal y Municipal, respecto a las funciones de la Dirección General de Cultura.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 05 de febrero de 1917, última reforma publicada en fecha 05 de febrero de 2017.

Artículo 4, párrafo 12:

Toda persona tiene derecho al acceso a la cultura y al disfrute de los bienes y servicios que presta el Estado en la materia, así como el ejercicio de sus derechos culturales. El Estado promoverá los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones.

Artículo 26, apartado A:

El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, [...] al crecimiento de la política, social y cultural de la nación. Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación [...], mediante los mecanismos de participación que establezca la ley, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo.

Artículo 73, fracción XXIX-Ñ:

Para expedir leyes que establezcan las bases, la Federación, las entidades federativas y los Municipios en el ámbito de sus respectivas competencias, coordinarán sus acciones en materia de cultura, [...] asimismo, establecerán los mecanismos de participación de los sectores social y privado.

Constitución Política del Estado libre y Soberano de México, publicada en la Gaceta de Gobierno en 1995, última reforma publicada en la Gaceta de Gobierno en fecha 28 de julio de 2016.

Artículo 5, fracción IX, párrafo 7:

Toda persona tiene derecho al acceso a la cultura y al disfrute de los bienes y servicios que presta el Estado en la materia, así como el ejercicio de sus derechos culturales. El Estado promoverá los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones con pleno respeto a la libertad creativa.

Artículo 15:

Las organizaciones civiles podrán participar en la realización de actividades sociales, cívicas, económicas y culturales relacionadas con el desarrollo armónico y ordenado de las distintas comunidades.

Artículo 139:

El desarrollo de la entidad se sustenta en el Sistema Estatal de Planeación Democrática, que imprima solidez, [...] al crecimiento [...] político, social y cultural del Estado y que tiene como base el Plan de Desarrollo del Estado de México.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, publicada en la Gaceta de Gobierno del 17 de septiembre de 1981, reformas y adiciones 2016.

Artículo 19:

Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos, en los diversos ramos de la Administración Pública del Estado, auxiliarán al Titular del Ejecutivo, las siguientes dependencias:

XIII: Secretaría de Cultura.

Artículo 37:

La Secretaría de Cultura tiene por objeto vincular a la sociedad con el quehacer cultural de la entidad, así como planear, organizar, coordinar, promover, ejecutar y evaluar las políticas, programas y acciones necesarias para desarrollar la cultura, cultura física y el deporte, en el Estado de México.

Artículo 38: Atribuciones de la Secretaría de Cultura que recaen en lo municipal

- I. Propiciar el desarrollo integral de la cultura en el Estado de México, mediante la aplicación de programas adecuados a las características propias de la entidad.*
- V. Impulsar las actividades de difusión y fomento cultural, priorizándolas hacia las clases populares y la población escolar;*
- VI. Coordinar los programas culturales del Estado, con los desarrollados por el gobierno federal en la entidad;*
- VII. Asesorar a los ayuntamientos, cuando así lo soliciten, en la prestación de servicios culturales;*
- VIII. Estimular la producción artística y cultural, de manera individual y colectiva;*
- IX. Crear, fomentar, coordinar, organizar y dirigir bibliotecas, hemerotecas, casas de cultura y museos, y orientar sus actividades;*
- XIV. Impulsar la formación de recursos humanos para el desarrollo, promoción y administración de actividades culturales y recreativas;*
- XXIII. Apoyar a los municipios en la planeación y ejecución de programas de promoción e impulso de la cultura.*

Ley Orgánica Municipal del Estado de México, publicada en la Gaceta de Gobierno del 2 de marzo de 1993, reformas y adiciones en fecha 10 de agosto de 2016.

Artículo 3:

Los municipios del Estado regularán su funcionamiento de conformidad con lo que establece esta Ley, los Bandos municipales, reglamentos y demás disposiciones legales aplicables.

Artículo 5:

Para el eficaz cumplimiento de sus funciones, los ayuntamientos podrán coordinarse entre sí y con las autoridades estatales; y en su caso, con las autoridades federales, en los términos que señala la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 31, fracción XXI y XXXV:

Formular, aprobar y ejecutar los planes de desarrollo municipal y los Programas correspondientes

Coadyuvar en la ejecución de los planes y programas federales y estatales.

Artículo 114:

Cada ayuntamiento elaborará su plan de desarrollo municipal y los programas de trabajo necesarios para su ejecución en forma democrática y participativa.

Artículo 115:

La formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación del plan y programas municipales estarán a cargo de los órganos, dependencias o servidores públicos que determinen los ayuntamientos, conforme a las normas legales de la materia y las que cada cabildo determine.

Artículo 168:

Son servidores públicos municipales, los integrantes del ayuntamiento, los titulares de las diferentes dependencias de la administración pública municipal y todos aquéllos que desempeñen un empleo, cargo o comisión en la misma. [...] serán responsables por los delitos y faltas administrativas que cometan durante su encargo.

Ley General de Bibliotecas publicada en Diario Oficial de la federación del 21 de enero de 1988, reformas y adiciones en fecha 15 de julio de 2015.

Artículo 1, fracción I y II:

- I. La distribución y coordinación entre los Gobiernos Federal, Estatales y Municipales de la función educativa y cultural que se lleva a cabo mediante el establecimiento, sostenimiento y organización de bibliotecas públicas;*
- II. El señalamiento de las normas básicas para la configuración de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas*

Artículo 3:

Corresponde a la Secretaría de Cultura proponer, ejecutar y evaluar la política nacional de bibliotecas atendiendo al Plan Nacional de Desarrollo y demás programas correspondientes.

Artículo 4:

Los Gobiernos, Federal, Estatales y Municipales, dentro de sus respectivas jurisdicciones, promoverán el establecimiento, organización y sostenimiento de bibliotecas públicas, impulsando el establecimiento, equipamiento, mantenimiento y actualización permanente de un área de servicios de cómputo y los servicios culturales complementarios que a través de éstas se otorguen.

Artículo 7: Corresponde a la Secretaría de Cultura que recaen en lo municipal.

- I. Efectuar la coordinación de las bibliotecas;*
- II. Establecer los mecanismos participativos para planear y programar la expansión y modernización tecnológica.*
- V. Enviar periódicamente a las bibliotecas integradas, dotaciones de los materiales señalados en la fracción anterior;*
- IX. Proporcionar el servicio de catalogación de acervos complementarios y apoyo técnico para el mantenimiento de los servicios informáticos de las bibliotecas.*
- X. Proporcionar entrenamiento y capacitación al personal adscrito a las bibliotecas públicas.*
- XI. Proporcionar asesoría técnica en materia bibliotecaria e informática a las bibliotecas.*
- XIV. Coordinar el préstamo interbibliotecario a nivel nacional, estatal y municipal, vinculando a las bibliotecas integrantes de la Red.*

Artículo 8, fracción I, II, III y IV:

Corresponderá a los Gobiernos de los Estados, en los términos de las disposiciones locales y los acuerdos de coordinación que se celebren:

- I. Integrar la Red Estatal de Bibliotecas Públicas;*
- II. Participar en la planeación, programación del desarrollo, actualización tecnológica y expansión de las bibliotecas públicas a su cargo;*
- III. Coordinar, administrar y operar las Bibliotecas Públicas y supervisar su funcionamiento.*
- IV. Reparar los acervos impresos y digitales dañados.*

Ley General de Cultura y derechos culturales, publicada en Diario Oficial de la federación del 19 de junio de 2017.

Artículo 6:

Corresponde a las instituciones del Estado establecer políticas públicas, crear medios institucionales, usar y mantener infraestructura física y aplicar recursos

financieros, materiales y humanos para hacer efectivo el ejercicio de los derechos culturales.

Artículo 12:

Para garantizar el ejercicio de los derechos culturales, la Federación, las entidades federativas, los municipios y las alcaldías de la Ciudad de México, en el ámbito de su competencia, deberán establecer acciones que fomenten y promuevan la cultura.

Artículo 23, fracción I, II, III y IV:

Los acuerdos de coordinación que celebre la Secretaria de Cultura con los municipios y las alcaldías de la Ciudad de México, podrán estipular, entre otras, las siguientes materias:

- I. Las actividades que promuevan y difundan las expresiones y manifestaciones de la cultura;*
- II. El sostenimiento de recintos y espacios culturales para la realización de actividades relacionadas con el objeto de la Ley;*
- III. La aplicación de los instrumentos de política pública para la promoción y difusión de la cultura;*
- IV. La celebración de convenios de colaboración con el gobierno federal y de las entidades federativas para el desarrollo de actividades de capacitación, educación artística, investigación, así como de promoción y difusión de las expresiones y manifestaciones de la cultura.*

Bando Municipal de Chimalhuacán Estado de México, publicado en fecha del 5 de febrero del 2017.

Artículo 27:

Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos en los diversos rubros de la administración pública municipal, auxiliarán al titular del ejecutivo las dependencias y organismos siguientes:

XII. *Dirección General de Cultura*

Artículo 106:

El proceso de planeación se sujetará al instrumento rector denominado “Plan de Desarrollo Municipal”, con base en el cual se elaborarán y conducirán los demás instrumentos de desarrollo y planeación municipal.

Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de Chimalhuacán Estado de México, publicado en fecha del 5 de febrero del 2017.

Artículo 16:

Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos en los diversos rubros de la administración pública municipal se auxiliará de las dependencias integradas en la estructura de la Dirección General de Cultura.

Artículo 34:

La Dirección General de Cultura, por conducto de su titular y mediante delegación de funciones, a través de los titulares de las áreas que tiene adscritas, tendrá atribuciones.

4.5. Atribuciones

Del Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de Chimalhuacán, Estado de México.

Artículo 34.- La Dirección General de Cultura, por conducto de su titular y mediante delegación de funciones, a través de los titulares de las áreas que tiene adscritas, tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Promover el desarrollo cultural.
- II. Elaborar y aplicar proyectos específicos que tengan como objetivo el rescate y la preservación de la cultura y las tradiciones populares del municipio.

- III. Implementar acciones de coordinación con los Módulos Culturales del municipio, buscando dar cumplimiento con la fracción que antecede.
- IV. Promover y apoyar la realización de ferias culturales, festivales, exposiciones, conciertos y todo tipo de actividades que propicien la convivencia social y cultural de la población del municipio.
- V. Promover actividades culturales, con las autoridades Estatales y Federales correspondientes.
- VI. Proporcionar el servicio de Bibliotecas al público en general.
- VII. Hacer funcionales las Bibliotecas Públicas Municipales.
- VIII. Las demás que le confieran los ordenamientos legales en la materia y las que le asigne la presidenta municipal.

4.6. Estructura orgánica

Del Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de Chimalhuacán, Estado de México.

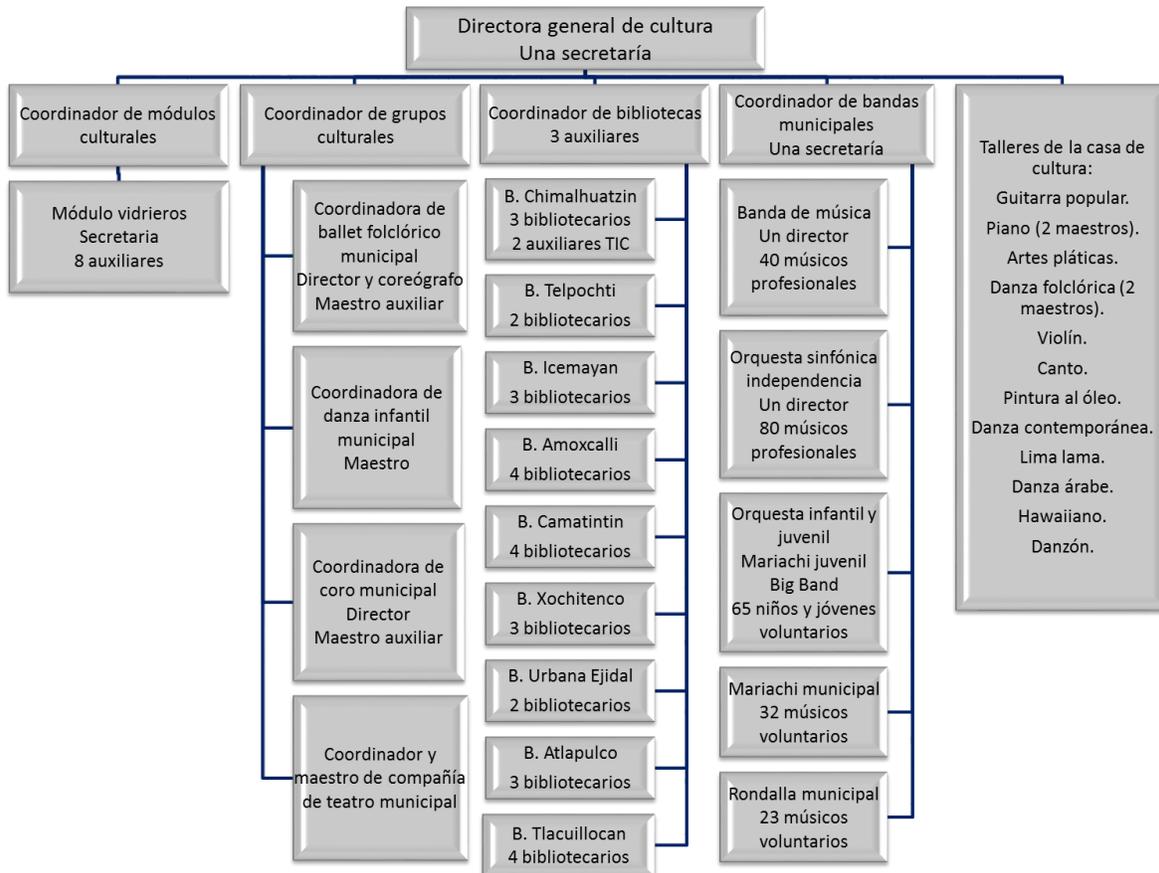
Artículo 16.- Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos en los diversos rubros de la Administración Pública Municipal se auxiliará de las dependencias integradas en la estructura siguiente:

- A. Dirección General de Cultura.
 - B. Coordinación de Módulos Culturales.
 - I. Módulo de Cultura Vidrieros.
 - II. Módulo de Cultura San Pedro.
 - III. Módulo de Cultura Acuitlapilco
 - IV. Módulo de Cultura San Agustín Atlapulco
 - C. Coordinación de Grupos Culturales.
 - D. Departamento de Banda Musical.
 - E. Coordinación de Bibliotecas.
 - I. Biblioteca Pública Municipal “Chimalhuitzin”, (Cabecera Municipal)
 - II. Biblioteca Pública Municipal “Telpochti” (Vidrieros)
 - III. Biblioteca Pública Municipal “Icemayan” (Santa María Nativitas)
 - IV. Biblioteca Pública Municipal “Amoxcalli” (San Lorenzo)
 - V. Biblioteca Pública Municipal “Camatintin” (Barrio Herreros)

- VI. Biblioteca Pública Municipal “Mirador” (Barrio Xochitenco parte alta)
- VII. Biblioteca Pública Municipal “Xochitenco” (Barrio Xochitenco)
- VIII. Biblioteca Pública Municipal “Urbana Ejidal” (Zona Urbana Ejidal San Agustín Atlapulco)
- IX. Biblioteca Pública Municipal “Atlapulco” (San Agustín Atlapulco)
- X. Biblioteca Pública Municipal “Tlacuillocan” (Santa Elena)

4.7. Organigrama

Figura 2 Organigrama de la Dirección General de Cultura



Fuente: Elaboración propia con información que aportó la directora general de cultura de Chimalhuacán en entrevista del 29 de junio de 2017.

4.8. Funciones

❖ De la Dirección General de Cultura.

1. Propiciar el desarrollo de la Cultura en el Municipio creando y aplicando planes, programas y actividades para el fomento de la Cultura.
2. Realizar reuniones con las coordinaciones dependientes de la Dirección General de Cultura para planear, formular, estructurar, organizar e implementar las actividades que se desarrollaran cada mes dentro y fuera del municipio.
3. Diseñar programas para el rescate, la preservación de la cultura y las tradiciones culturales.
4. Coordinar, colaborar y supervisar cada uno de los departamentos dependientes de la Dirección General de Cultura.
5. Impulsar las actividades de difusión y fomento cultural, priorizándolas hacia las clases populares y la población escolar del municipio.
6. Organizar, estimular, promover y participar en las actividades sociales, culturales, políticas, religiosas, feriales, carnavales y actividades civiles, dentro y fuera del municipio.
7. Fomentar, coordinar, organizar y dirigir las Bibliotecas Públicas, Casa de Cultura y módulos culturales, para orientar sus actividades.
8. Mejorar y ampliar la infraestructura según las necesidades de las Bibliotecas, casa de cultura y espacios designados a los grupos culturales.
9. Crear e impulsar talleres culturales para la comunidad en general con el fin de difundir el arte.
10. Coordinar los programas culturales del Estado, con los desarrollados por el Gobierno Federal dentro del municipio.
11. Efectuar convenios de intercambio cultural dentro y fuera del municipio.
12. Administrar las orquestas sinfónicas, el mariachi municipal y las orquestas de música popular local.

13. Impulsar a los artistas de los grupos culturales y del departamento de banda musical para mejorar las estrategias y desempeño de sus actividades.
14. Seleccionar y desarrollar nuevos talentos ampliando la escena artística local.
15. Gestionar y buscar recursos del sector público y privado para realizar los eventos culturales.
16. Supervisar la ejecución de las actividades planeadas de cada una de las coordinaciones y el departamento a su cargo.
17. Satisfacer las necesidades artísticas y culturales del municipio solicitadas por la población Chimalhuacána creando así un conocimiento de identidad, rescate y preservación del patrimonio Cultural.
18. Solicitar los informes de las coordinaciones a cargo de la Dirección General de Cultura para evaluar el desarrollo de las actividades ejecutadas.
19. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

❖ De la Coordinación de Módulos Culturales

1. Coordinar, planear y generar las actividades y talleres de las actividades que se desarrollaran en la Coordinación y en cada uno de los Módulos culturales, acercando a la población a la Cultura.
2. Apoyar a los encargados de los módulos culturales con las distintas actividades planeadas para que se realicen con eficiencia.
3. Supervisar las actividades y talleres planeados mediante reuniones e informes con los encargados de los módulos culturales para conocer el desarrollo de las acciones.
4. Gestionar recursos materiales que serán distribuidos con los distintos Módulos Culturales del Municipio para que se realicen y lleven a cabo las actividades programadas.
5. Solicitar y gestionar propaganda de las distintas actividades que se realizarán Culturalmente en el Municipio.

❖ **De los Módulos Culturales.**

1. Generar proyectos de trabajo mensualmente en coordinación con la Dirección General de Cultura y con la coordinación de Módulos Culturales.
2. Solicitar recursos materiales a la coordinación de Módulos culturales para brindar un servicio eficiente de calidad.
3. Difundir, promover y aplicar las actividades y proyectos que envía la coordinación de Módulos para su impartición para los habitantes de la zona.
4. Promover los diversos talleres culturales y artísticos para generar un ambiente seguro de convivencia.
5. Gestionar a la Dirección General de Cultura y a la coordinación de los Módulos Culturales la capacitación de los encargados de cada uno de los Módulos, para mejorar los servicios que se le otorgan a los usuarios.
6. Organizar a los usuarios de los diversos talleres para mantener un orden dentro de los Módulos Culturales.

❖ **Coordinación de Grupos Culturales.**

1. Coordinar y realizar reuniones con los encargados de cada uno de los grupos Culturales para valorar las actividades realizadas y planear las siguientes.
2. Planear la programación mensual de los grupos culturales del Municipio.
3. Crear y promover el desarrollo de los grupos Culturales, gestionando y buscando espacios culturales para la proyección de sus presentaciones dentro y fuera del Municipio.
4. Revisar, autorizar y el cronograma de las actividades planeadas por parte de los responsables de los grupos culturales así como supervisar su desarrollo y resultados.
5. Revisar, autorizar y gestionar los recursos para la ejecución de las actividades de los Grupos Culturales.

6. Promover y coordinar las actividades de los grupos culturales dentro y fuera del Municipio.
7. Solicitar informes mensuales a los coordinadores de cada grupo cultural, para conocer el avance de sus actividades.
8. Coadyuvar con las dependencias de la Dirección General de Cultura para la realización de sus funciones.
9. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

❖ **De los Grupos Culturales**

1. Solicitar recursos materiales y espacios de ensayo a la Coordinación de Grupos Culturales para brindar un servicio eficiente de calidad.
2. Difundir, promover y aplicar las actividades y proyectos que envía la coordinación de Grupos Culturales para impartirlos con los usuarios.
3. Organizar los horarios, de maestros y grupos, para los ensayos.
4. Organizar a los grupos para las presentaciones dentro y fuera del municipio.
5. Cada coordinador de grupo enviara un informe de actividades y asistencias.
6. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

❖ **Departamento de Banda Musical Municipal.**

1. Crear y establecer el programa de actividades Culturales en coordinación con la Dirección General de Cultura.
2. Planear y organizar las giras de presentaciones de las Orquestas Sinfónicas, el Mariachi Municipal, orquestas de música popular en sus diferentes géneros del Municipio de Chimalhuacán.
3. Crear el calendario de actividades y organizar a los músicos para que asistan a los ensayos y así obtener un alto nivel musical para las presentaciones.

4. Dirigir y participar en todas las actividades sociales, culturales, políticas, religiosas, feriales y civiles, dentro y fuera del municipio llevando el arte clásico y popular de la música.
5. Difundir y promover las actividades musicales a través de presentaciones y conciertos para darlas a conocer, llevándolas dentro y fuera del municipio.
6. Gestionar y buscar recursos económicos en el sector público y privado, y de esta forma crear mejores condiciones para su ejecución en distintos espacios culturales, proyectando las presentaciones dentro y fuera del municipio.
7. Emitir la convocatoria de ingreso de nuevos artistas coadyuvando con la Dirección de Cultura.
8. Seleccionar al personal musical que se integrarán y formarán parte de las diferentes agrupaciones musicales del Municipio con el objeto de contar con un cuadro artístico de alto nivel profesional y garantizar su calidad musical.
9. Impulsar a los nuevos talentos musicales en su preparación del arte para llevarlos al profesionalismo.
10. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

❖ **De la Coordinación de Bibliotecas.**

1. Coordinar, generar y establecer, planes y programas de actividades a desarrollar en las Bibliotecas Públicas del Municipio, fomentando el hábito por la lectura.
2. Coordinar las actividades realizadas por los bibliotecarios a fin de que se otorgue un servicio de calidad en las Bibliotecas Públicas del Municipio, para la población en general.
3. Supervisar y verificar las actividades planeadas mediante reuniones periódicas con los responsables de cada Biblioteca Pública Municipal.
4. Evaluar las actividades planeadas y programadas trimestralmente que realizan los bibliotecarios.

5. Solicitar y recabar de manera mensual a los responsables de cada una de las Bibliotecas un informe de las actividades realizadas.
6. Elaborar y enviar informes para la coordinación Estatal Regional No. V del Estado de México y para el H. Ayuntamiento de Chimalhuacán sobre las reuniones que se efectúan mensualmente con los responsables de cada Biblioteca Pública Municipal.
7. Gestionar recursos materiales, para las Bibliotecas Públicas del Municipio, a fin de solventar las necesidades y que realicen las actividades programadas.
8. Distribuir los materiales gestionados a cada una de las Bibliotecas por medio de sus responsables.
9. Gestionar la capacitación para el personal adscrito a las Bibliotecas Públicas Municipales, a efecto de que los servicios Bibliotecarios puedan ofrecerse con mayor eficiencia.
10. Planear campañas de promoción de los servicios que se ofertan dentro de cada una de las Bibliotecas Públicas del Municipio.
11. Gestionar el material impreso para difundir y promocionar los servicios y actividades dentro de las bibliotecas.
12. Dar seguimiento a las actividades programas y planeadas en las diversas Bibliotecas Públicas Municipales.
13. Realizar todas aquellas actividades que se les deleguen los ordenamientos legales.

❖ **De las Bibliotecas.**

1. Solicita a la coordinación de Bibliotecas el mobiliario y equipo necesario que requiera la Biblioteca para brindar un servicio óptimo a los usuarios.
2. Integrar y mantener actualizados los inventarios del material bibliográfico, hemerográfico y mobiliario con el que se cuente.

3. Gestionar con la Coordinación de Bibliotecas la realización de cursos de capacitación para los trabajadores de las bibliotecas, en materia de mejoramiento de la atención al público y de administración documental.
4. Crear, consolidar y desarrollar los hábitos de la lectura en la población Chimalhuacána mediante talleres y actividades, artísticas-culturales que coadyuven a proporcionar a la población alternativas para ocupar su tiempo libre, fomentando su hábito por la lectura.
5. Seleccionar el material bibliohemerográfico con temas de interés general, que permita integrar y montar mensualmente exposiciones en dentro de las instalaciones.
6. Brindar el uso de los materiales, los servicios y las actividades que en las Bibliotecas Públicas se realizan.
7. Organizar y conservar los materiales de las Bibliotecas Públicas que integran el acervo en buen estado.
8. Orientar y poner a disposición de la comunidad los materiales de las Bibliotecas para satisfacer necesidades formativas, informativas y recreativas.
9. Emitir y enviar informes mediante estadísticas mensuales, trimestrales y anuales a la Coordinación de Bibliotecas con el fin de ser evaluadas y mejorar las actividades que se realizarán en ellas.

❖ **Talleres de casa de Cultura.**

1. Coordinar los programas y talleres de casa de cultura.
2. Planear las actividades, horarios y convocatorias de los talleres que se imparten.
3. Apoyar las actividades programas y planeadas dentro de casa de cultura.
4. Elaborar y difundir las convocatorias para invitar a la comunidad a los talleres programados.
5. Cada taller contara con 1 maestro excepto piano y danza folclórica, que impartirán las actividades a los usuarios

6. Los maestros, verificarán las actividades planeadas mediante reuniones periódicas con la Directora de Cultura.
7. Gestionar recursos materiales, para los talleres a fin de solventar las necesidades y que realicen las actividades programadas.
8. Concluyendo el ciclo de un taller se realizaran presentaciones y demostraciones del mismo.
9. Realizar todas aquellas actividades que se les deleguen los ordenamientos legales.

4.9. Descripción de Puestos

Cuadro 3: Puestos

Dirección	1 Directora 1 secretaria
Módulo	1 coordinador 1 secretaria 8 auxiliares
Coordinación Grupos culturales	5 coordinadores 4 maestros 2 coreógrafos
Coordinación bibliotecas	1 coordinador 5 auxiliares 28 bibliotecarios
Coordinador de Bandas MM	1 coordinador 2 directores de orquesta 240 músicos profesionales
Talleres de la Casa de cultura	1 coordinador 12 talleres 14 maestros

Cuadro 4: Puesto Director General de Cultura

Definición del puesto	
Puesto	Director General de Cultura
Dependencia	Cultura
Rango	Director General
Perfil profesional	
Nivel de estudio	Licenciatura o profesional
Grado de avance	Titulado
Área de estudio	Artes Ciencias sociales Gestión de la cultura
Años de experiencia	5
Campo de experiencia	Artes, cultura, planeación, administración pública
Habilidades	
Conocimientos	Manejo de computadoras, manejo de equipos de oficina, técnicas administrativas, planeación
Características individuales	Toma decisiones, auto reflexivo, objetividad, expresión verbal, creatividad, discreción, actitud positiva
Personal	
Estado civil	Soltero o casado
Edad	Mayor de 25 años
Sexo	Indistinto
Ubicación	Vivir en el municipio
Inherente al cargo	
Capacidad	Trabajar bajo presión, trabajar en equipo, responsable, ética profesional, competitividad, observación, iniciativa

Cuadro 5: Puesto Secretaria

Definición del puesto	
Puesto	Secretaria
Dependencia	Cultura
Rango	Enlace u homólogo
Perfil profesional	
Nivel de estudio	Licenciatura o técnico
Grado de avance	Titulado
Área de estudio	Secretariado Ciencias sociales y administración
Años de experiencia	3
Campo de experiencia	Archivonomía, control de documental, relaciones públicas, planeación, organización
Habilidades	
Conocimientos	Manejo de computadoras, manejo de equipos de oficina, técnicas administrativas,
Características individuales	Expresión verbal, discreción, actitud positiva
Personal	
Estado civil	Soltero o casado
Edad	Mayor de 25 años
Sexo	Indistinto
Ubicación	Vivir en el municipio
Inherente al cargo	
Capacidad	Trabajar bajo presión, trabajar en equipo, responsable, ética profesional, competitividad, observación, iniciativa

Cuadro 6: Puesto Coordinador

Definición del puesto	
Puesto	Coordinador
Dependencia	Cultura
Rango	Jefe de departamento u homólogo
Perfil profesional	
Nivel de estudio	Licenciatura o profesional
Grado de avance	Titulado
Área de estudio	Gestión de la cultura Ciencias sociales y administrativas
Años de experiencia	5
Campo de experiencia	Artes, cultura, planeación, dirección, recursos humanos, administración pública
Habilidades	
Conocimientos	Manejo de computadoras, manejo de equipos de oficina, técnicas administrativas, planeación
Características individuales	Toma decisiones, expresión verbal, creatividad, discreción
Personal	
Estado civil	Soltero o casado
Edad	Mayor de 25 años
Sexo	Indistinto
Ubicación	Vivir en el municipio
Inherente al cargo	
Capacidad	Trabajar bajo presión, trabajar en equipo, responsable, ética profesional, competitividad, observación, iniciativa

Cuadro 7: Puesto Auxiliar Administrativo

Definición del puesto	
Puesto	Auxiliar Administrativo
Dependencia	Cultura
Rango	Enlace u homólogo
Perfil profesional	
Nivel de estudio	Técnico superior universitario
Grado de avance	Terminado o pasante
Área de estudio	Ciencias sociales y administrativas
Años de experiencia	3
Campo de experiencia	planeación, dirección, recursos humanos, administración pública
Habilidades	
Conocimientos	Manejo de computadoras, manejo de equipos de oficina, técnicas administrativas, planeación
Características individuales	Toma decisiones, expresión verbal, discreción, actitud positiva
Personal	
Estado civil	Soltero o casado
Edad	Mayor de 25 años
Sexo	Indistinto
Ubicación	Vivir en el municipio
Inherente al cargo	
Capacidad	Trabajar bajo presión, trabajar en equipo, responsable, ética profesional, competitividad, observación, iniciativa

Cuadro 8: Puesto Auxiliar de Biblioteca

Definición del puesto	
Puesto	Auxiliar biblioteca
Dependencia	Cultura
Rango	Enlace u homólogo
Perfil profesional	
Nivel de estudio	Técnico superior universitario
Grado de avance	Terminado o pasante
Área de estudio	Bibliotecología, ciencias sociales y administrativas
Años de experiencia	3
Campo de experiencia	Organización y administración de bibliotecas, planeación, administración pública
Habilidades	
Conocimientos	Manejo de computadoras, manejo de equipos de oficina, técnicas administrativas, planeación
Características individuales	Toma decisiones, expresión verbal, discreción, actitud positiva
Personal	
Estado civil	Soltero o casado
Edad	Mayor de 25 años
Sexo	Indistinto
Ubicación	Vivir en el municipio
Inherente al cargo	
Capacidad	Trabajar bajo presión, trabajar en equipo, responsable, ética profesional, iniciativa

Cuadro 9: Puesto Maestro de grupo

Definición del puesto	
Puesto	Maestro de grupo o taller cultural.
Dependencia	Cultura
Rango	Enlace u homólogo
Perfil profesional	
Nivel de estudio	Licenciatura o profesional
Grado de avance	Titulado, terminado o pasante
Área de estudio	Artes Ciencias sociales Psicología, Pedagogía
Años de experiencia	4
Campo de experiencia	Artes, cultura, planeación, psicopedagogía, administración pública, psicología social
Habilidades	
Conocimientos	Teoría y métodos de educación, técnicas de enseñanza y administrativas, planeación
Características individuales	Objetividad, expresión verbal y corporal, creatividad, actitud positiva
Personal	
Estado civil	Soltero o casado
Edad	Mayor de 25 años
Sexo	Indistinto
Ubicación	Vivir en el municipio
Inherente al cargo	
Capacidad	Trabajar bajo presión, trabajar en equipo, responsable, ética profesional, competitividad, observación, iniciativa

Cuadro 10: Puesto Coreógrafo

Definición del puesto	
Puesto	Coreógrafo
Dependencia	Cultura
Rango	Enlace u homólogo
Perfil profesional	
Nivel de estudio	Técnico o licenciatura
Grado de avance	Titulado o pasante
Área de estudio	Artes Danza Coreografía
Años de experiencia	3
Campo de experiencia	Artes, cultura, estética y social, bailarín, derivados de danza
Habilidades	
Conocimientos	Teoría y métodos de educación; técnicas de coreografías y danza; manifestaciones artísticas
Características individuales	Toma decisiones, expresión verbal y corporal, creatividad, actitud positiva
Personal	
Estado civil	Soltero
Edad	De 25 a 31 años
Sexo	Indistinto
Ubicación	Vivir en el municipio
Inherente al cargo	
Capacidad	Trabajar bajo presión, trabajar en equipo, responsable, ética profesional, competitividad, observación, iniciativa

Cuadro 11: Puesto Bibliotecario

Definición del puesto	
Puesto	Bibliotecario
Dependencia	Cultura
Rango	Enlace u homólogo
Perfil profesional	
Nivel de estudio	Técnico superior universitario
Grado de avance	Terminado o pasante
Área de estudio	Bibliotecología, ciencias sociales y administrativas
Años de experiencia	3
Campo de experiencia	Administración de bibliotecas, administración pública, archivonomía
Habilidades	
Conocimientos	Manejo de computadoras, organización, sistematización y clasificación de la información bibliográfica
Características individuales	Toma decisiones, expresión verbal, facilidad de palabra, actitud positiva.
Personal	
Estado civil	Soltero o casado
Edad	Mayor de 25 años
Sexo	Indistinto
Ubicación	Vivir en el municipio
Inherente al cargo	
Capacidad	Gestión, trabajar bajo presión, trabajar en equipo, responsable, ética profesional, iniciativa, servir, instruir y buen trato con la gente

Cuadro 12: Puesto Director de orquesta

Definición del puesto	
Puesto	Director de orquesta.
Dependencia	Cultura
Rango	Director de área u homólogo
Perfil profesional	
Nivel de estudio	Licenciatura o profesional
Grado de avance	Titulado
Área de estudio	Artes Estudios musicales Composición musical
Años de experiencia	5
Campo de experiencia	Artes, cultura, lenguaje musical, lectura de partituras
Habilidades	
Conocimientos	Teoría y métodos musicales; técnicas de enseñanza.
Características individuales	Toma decisiones, objetividad, expresión verbal y corporal, creatividad, actitud positiva
Personal	
Estado civil	Soltero o casado
Edad	Mayor de 25 años
Sexo	Indistinto
Ubicación	Vivir en el municipio
Inherente al cargo	
Capacidad	Imaginación, comunicación, coordinación, trabajar en equipo, responsable, ética profesional, competitividad, observación, vocación.

Cuadro 13: Puesto Músico

Definición del puesto	
Puesto	Músico
Dependencia	Cultura
Rango	Enlace u homólogo
Perfil profesional	
Nivel de estudio	Licenciatura
Grado de avance	Titulado
Área de estudio	Artes Estudios musicales Composición musical
Años de experiencia	5
Campo de experiencia	Artes y lenguaje musical. Creación y composición musical
Habilidades	
Conocimientos	Composición y edición musical Lectura de partitura, solfeo y tocar un instrumento
Características individuales	Toma decisiones, objetividad, expresión corporal y musical.
Personal	
Estado civil	Soltero o casado
Edad	Mayor de 20 años
Sexo	Indistinto
Ubicación	Vivir en el municipio
Inherente al cargo	
Capacidad	Tocar sobre partitura, coordinación, trabajar en equipo, responsable, ética profesional, competitividad, observación, vocación.

CONCLUSIONES

En este trabajo se planteó la importancia que tienen las organizaciones para solucionar problemas a través de una estructura formal y racional. Así como del desarrollo organizacional encargado de los procesos planeados que desarrollan conductas y otorgan respuestas a los cambios que tiene las organizaciones.

Estos procesos representan grandes retos y desafíos, que demandan cambios tanto en la forma de organización como en la manera que se otorgan servicios haciendo que la sociedad se involucre en la vida pública.

En cuanto a la hipótesis de este trabajo, se puede sostener que las propuestas 1) Programa de Desarrollo Institucional y 2) Manual de Organización para la Dirección General de Cultura en Chimalhuacán, se contribuye a:

Primero.- En este proceso renovador, se percibe una tendencia para que la sociedad participe activamente en la deliberación del diagnóstico y análisis; de las demandas. De esta manera, las opiniones y las legítimas exigencias sociales constituyen un reto y paralelamente una motivación para demostrar la capacidad real de la Dirección General de Cultura ofreciendo respuestas oportunas a las necesidades de los ciudadanos. Permitiendo la renovación de la gestión y redefinir la relación ciudadano-servidor público, conformando una sociedad más justa y equilibrada.

Para volver realidad el Programa de Desarrollo Institucional de la dirección General de Cultura, se han conformado criterios como la misión, visión, políticas y estrategias; que a partir de demandas culturales, se aplican bajo un enfoque estratégico que aseguran contenido suficiente y de calidad. Facilitando el cumplimiento de los objetivos se proyecta en el 2035 al municipio de Chimalhuacán con un patrimonio cultural intangible consolidado que contribuye de manera importante al desarrollo económico y humano de la población local.

Segundo.- El buen desempeño de las instituciones gubernamentales tiene como base mejorar las prácticas administrativas, provenientes de la constante revisión y

actualización de las estructuras organizacionales. Este eminente papel se traduce en una organización racional con una estructura formal.

El manual de organización sirve como instrumento administrativo y normativo para la Dirección General de Cultura. Detalla las atribuciones y funciones que la ley prescribe; mecanismos de coordinación que sirven como guía de los procesos planeados y división de trabajo que simplifican tareas y minimizando conflictos en las áreas internas. Es importante considerar actualizaciones a medida que se presenten innovaciones en la normatividad, en la estructura orgánica, en la toma de decisiones y en cualquier aspecto que influya la operatividad.

El desempeño de la organización y sus subordinados es vital para alcanzar los resultados planeados, siendo responsabilidad de la Dirección General de Cultura y sus áreas dependientes cumplir con sus funciones para otorgar servicios eficientes y de calidad.

Como respuesta a la pregunta de investigación, se puede afirmar que las propuestas antes mencionadas son elementos guía que mejoran la organización interna de la Dirección General de Cultura. Dicha área pasa de una organización informal a formal con la transformación de reformas administrativa, beneficiando el cambio estructural y funcional de la nueva Secretaría de Cultura y sus direcciones en los municipios mexiquenses. En Chimalhuacán, con la separación de la Dirección de Educación, la Dirección General de Cultura tiene cambios en su estructura orgánica, en sus intervenciones, en sus funciones y sus perfiles organizacionales; creando una organización formal.

BIBLIOGRAFÍA

- Avances operativos programáticos del Estado de México, 20 de diciembre del 2014.
- Barnard, C. (1998). *La función para el ejecutivo*. Harvard University Press, Cambridge.
- Beckhard, R. (1980). *Transmisiones organizacionales*. Fondo educativo interamericano.
- Bennis, W. G. (1995). *Desarrollo organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo educativo interamericano.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Código Administrativo del Estado de México Septiembre 2001.
- Cohen, M., March, J. y Olsen, J. (1972) *El bote de basura como modelo de elección organizacional*. Administrative Science Quartely
- Dávila, R. (2007) *Cambios estructurales del Estado de México*. IAPEM, UAEM. México.
- Dávila, R. (2011), "La promoción del desarrollo personal y colectivo a través de la educación", en Morales, J. M.; Salazar, J.; Velasco, S. G., *Evolución institucional de la administración pública del Estado de México 1968-2010*; Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca Estado de México.
- Downs, A. (1999). *Dentro de la burocracia*. Little, Brown. Boston. Cit por Peters
- Dwight, W. (1995). *El estudio de la administración pública*. Random House, Nueva York.
- Fayol, H. y Taylor, F. W. (1987) *Administración industrial y general*.
- Franklin, B; Gómez, G. (2004). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*, McGraw Hill, México.
- Franklin, B; Gómez., G. (1998). *Organización; análisis, diseño y estructura*, McGraw Hill, México.
- García. C.N, (1990). *Introducción. Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano*. Grijalbo. México.
- Guizar, M. R. (2008). *Desarrollo organizacional*. 3era edición. McGraw-Hill. México.

- Guizar, M. R. (2013). Desarrollo organizacional. 4ta edición. McGraw-Hill. México.
- Hall. R. (1982). Organizaciones estructurales y procesos. 3era edición. Prentice Hall. Madrid España.
- Harmon, M. M. y Mayer, R. T. (1999). Teoría de la organización para la organización pública. Fondo de Cultura Económica. México.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1978). La psicología social de la organización, 2da edición., Jhon Wiley and Sons, Nueva York.
- Keith D. (1995). Comportamiento humano en el trabajo. 8va edición
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México. Publicada el 17 de Septiembre de 1981 en la Gaceta de Gobierno.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México. Publicada el 3 de Septiembre de 1981 en la Gaceta de Gobierno.
- Ley que crea el Instituto Mexiquense de Cultura, decreto 235. Publicada el 16 de agosto de 1987.
- Ley que crea la Secretaria de Cultura del Estado de México, 360. Publicado el 17 de diciembre del 2014.
- Martínez, E. y Guerrero, E. A. (2011). Educación Normal. Reseña histórica, México.
- Mello. F. A. (1983) Desarrollo Organizacional. 1era edición. Limusa. México
- Naime L. A. (1984) Monografía de la administración pública del gobierno del Estado de México, IAPEM, UAEM. México.
- Naime, L. A. (1985) Descentralización y administración pública del Estado de México, compilado, IAPEM, UAEM. México.
- Perrow, C. (1970). Una sociedad de organizaciones (artículo)
- Peters, G. B. (1999). La política de la burocracia. Fondo de cultura económica. México.
- Plan de Desarrollo Municipal de Chimalhuacán, Estado de México 2016-2018.

- Scott, R. W. (2005), Organizaciones: características duraderas y cambiantes, en Gestión y Política Pública. Volumen XIV. Número III, 2do. Semestre 2005. pp 439-463. Recuperado en [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/ Vol.XIV_NoIII_2dosem/01SCOTT.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XIV_NoIII_2dosem/01SCOTT.pdf)
- Silverman, D. (1971). La teoría para la organización, Basic books. Nueva York.
- Weber, M. (1978). Economía y sociedad. Vol. 2, Guenther Roth y Claus Wittich. University of California Press. Berkeley, Calif.