

8  
201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

Escuela Nacional de Estudios Profesionales  
" ARAGON "

## FALLA DE ORIGEN

LA ELABORACION DE UN DOCUMENTO NORMATIVO,  
UNA ALTERNATIVA MAS EN EL CAMPO LABORAL  
DEL PEDAGOGO. PROPUESTA DE ELABORACION DE  
UN MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA ENEP  
"ARAGON".

# TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

## LICENCIADO EN PEDAGOGIA

PRESENTAN:

ADELA CEJA CARRASCO  
MINERVA GONZALEZ NAVA

**Asesor:**

MIRIAM DELGADO BONANFANT



ENEP

ARAGON

ENEP-ARAGON

ENERO-1995



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

8  
25



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

Escuela Nacional de Estudios Profesionales  
" ARAGON "

## FALLA DE ORIGEN

LA ELABORACION DE UN DOCUMENTO NORMATIVO,  
UNA ALTERNATIVA MAS EN EL CAMPO LABORAL  
DEL PEDAGOGO. PROPUESTA DE ELABORACION DE  
UN MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA ENEP  
"ARAGON".

# TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

## LICENCIADO EN PEDAGOGIA

PRESENTAN:

ADELA CEJA CARRASCO  
MINERVA GONZALEZ NAVA

**Asesor:**

MIRIAM DELGADO BONANFANT



ARAGON

ENEP-ARAGON

ENERO-1995

## **DEDICADO A:**

A LA MEMORIA DE MI PADRE (SALVADOR CEJA) QUE EL TIEMPO, EL ESPACIO Y LAS CIRCUNSTANCIAS NO LE PERMITIERON COMPARTIR CONMIGO LA CULMINACION DE MI TRABAJO. A EL, CON TODO EL ETERNO RECUERDO QUE SU IMAGEN DEJA PLASMADA EN MI EXISTENCIA.

A MI MADRE (JOSEFA CARRASCO) POR SU INOCENCIA INGENUIDAD Y TODOS LOS BUENOS Y MALOS MOMENTOS QUE ME HA REGALADO.

A MIS HERMANOS (RAUL, ERNESTO, LUZ, ROBERTO, IGNACIO, ALFREDO Y ROCIO). PORQUE DENTRO DE LAS GRANDES DIFICULTADES Y CONFLICTOS FAMILIARES ME HAN PERMITIDO APRENDER LAS GRANDES LECCIONES QUE POSIBILITARON FORJAR EN MI UNA FORMA DISTINTA DE VER LA VIDA.

A MI SOBRINO DIEGO, QUE HA TRAI DO A MI VIDA EL TOQUE MAGICO DE LA INOCENCIA Y PUEREZA INFANTIL, QUE PERMITEN VER LA VIDA MAS GRATA, AUN EN LOS MOMENTOS MAS DIFICILES.

A LA INVALUABLE PRESENCIA DE ANDRES, A TODO SU AMOR DERROCHADO HACIA MI Y LA GRAN PACIENCIA QUE HA TENIDO PARA SOPORTAR A UNA PERSONA TAN DIFICIL COMO YO.

A TODOS MIS GRANDES AMIGOS, QUE COMPARTIERON CONMIGO MOMENTOS INVOLVIDABLES EN ESE RECINTO EDUCATIVO, ESPECIALMENTE A ERNESTO CARBAJAL POR SU VALIOSA AYUDA DESINTERESADA EN LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

A LA GENERACION 88-91 DE PEDAGOGIA, POR PERMITIRME SER PARTE DE ELLA Y A LAS GRANDES AMISTADES QUE DE AHI SURGIERON (YOLA, LUPITA, TERE, ESTHER, ANA SILVIA, ANGELES). POR LOS INMEMORABLES RECUERDOS.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE CREYERON EN MI CAPACIDAD E INFLUYERON EN MI, PARA LLEGAR HASTA EL FINAL.

## **AGRADECIMIENTOS**

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, POR DARME LA OPORTUNIDAD DE TENER UNA CARRERA UNIVERSITARIA.

A LA ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ARAGON", POR COBIJARME DURANTE 4 AÑOS Y PROVEERME DE LO NECESARIO PARA ENFRENTAR LA VIDA.

A MI ASESOR, MIRIAM DELGADO BONANFANT, POR LOS BUENOS CONSEJOS Y LA GRAN PACIENCIA QUE TUVO HACIA MI.

A TODOS LOS BUENOS PROFESORES QUE CONTRIBUYERON A MI FORMACION ACADEMICA

**ADELA**

# INDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>03</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>BASES TEORICO FILOSOFICAS, ESTRUCTURAL-FUNCIONALISMO Y TEORIA DE SISTEMAS</b>	
1.1 El estructural-funcionalismo y su relación con la Organización.....	06
1.1.1 Estructural-funcionalismo y Educación.....	10
1.2 La teoría de sistemas y su relación con la Organización.....	17
1.2.1 Teoría general de sistemas.....	17
1.2.2 La difusión de la Teoría de sistemas.....	19
1.2.3 El enfoque de sistema y la teoría organizacional.....	20
1.2.4 Organización como sistema abierto.....	21
1.2.5 Enfoque de sistema integral sobre las organizaciones.....	23
1.2.6 Otras propiedades del sistema Organizacional.....	24
<b>CAPITULO II</b>	
<b>EL PORQUE DE LA ADMINISTRACION Y ORGANIZACION ESCOLAR A NIVEL SUPERIOR.</b>	
2.1. Marco histórico de la administración y organización educativa a nivel superior.....	34
2.1.1 Crisis económica y política de México en la década de los sesenta.....	35
<b>CAPITULO III</b>	
<b>ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION EDUCATIVA UNIVERSITARIA UNAM, ENEP-ARAGON.</b>	
3.1. Descentralización universitaria y creación de las ENEP.....	42
3.1.1 Política académica.....	43
3.1.2 Política organizativa.....	43
3.1.3 Política laboral.....	44

## **CAPITULO IV ENEP-ARAGON**

4.1 Marco histórico.....	48
4.2 Cómo se integra la ENEP-ARAGON.....	49
4.2.1 Organización académica.....	49

## **CAPITULO V ELABORACION DE DOCUMENTOS NORMATIVOS.**

5.1 Qué son los manuales.....	60
5.2 Tipos de manuales administrativos.....	61
5.2.1 Manuales de Organización.....	62
5.3 Contenido de un manual de organización.....	62
5.4 Reglas y usos para su implantación.....	67

## **CAPITULO VI LA PRACTICA PEDAGOGICA EN LA ELABORACION DE UN DOCUMENTO NORMATIVO (Manual de Organización).**

6.1 El perfil del pedagogo de la ENEP-ARAGON y su incursión en la práctica profesional.....	70
6.2 Propuesta de elaboración de un manual de organización general para la ENEP-ARAGON.....	73

CONCLUSIONES.....	167
ANEXOS.....	171
BIBLIOGRAFIA.....	185

## INTRODUCCION

El propósito que nos motivo al desarrollo de la presente investigación, nace sin duda de la inquietud de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica universitaria, plasmándolos a manera de propuesta en un "Manual General para la ENEP - Aragón", por otro lado manifestar que el Pedagogo, cuenta con una formación, que lo instrumenta para estructurar y elaborar un documento normativo.

Ahora bien, para la realización de éste, nos vimos precisadas a realizar una Investigación Directa y Participante, ya que ésta representa un aspecto relevante en la tarea de obtener información fidedigna. Se dice que es directa porque acude a fuentes primarias u originales del problema estudiado; y participante porque elimina la barrera existente entre el sujeto (investigador) y el objeto (lo investigado). Ambos se estudian, se reconocen y se superan los obstáculos que significan el lenguaje y los conceptos distintos del investigador y de lo investigado.

Dado la ambivalencia de nuestra propuesta de investigación, es decir, en un primer momento nos ubicamos en una investigación de carácter meramente documental y posteriormente nos remitimos a una investigación de campo.

En la primera parte de la investigación, apoyadas obviamente de una gama de fuentes bibliográficas (nos referimos propiamente a libros, revistas, antologías etc.) procedimos a realizar una recopilación documental, que nos enriqueció teórica y filosóficamente en los aspectos de administración y organización escolar en el nivel superior; la relación entre UNAM-ENEP; formas y procedimientos para elaborar documentos normativos; y sobre todo reforzar los aspectos teóricos de el estructural-funcionalismo y la teoría de sistemas que lleva el peso del nivel teórico de la investigación.

Debidamente conformado nuestro apartado documental, procedimos a la ejecución de la investigación de campo; para ello, es importante señalar que la investigación de campo comprendió varias etapas; trataremos de vincularlas directamente a la forma en que las empleamos.

La investigación de campo se inició con una fase llamada observación en la cual se reunió la información de primera mano, en nuestro caso nos referimos a las entrevistas y la aplicación de los análisis de puestos a las diversas instancias que estructuran a la ENEP ARAGON como organización escolar.

Vendría posteriormente el registro de las observaciones o reseña de los mismos, que nosotros

traducimos del vaciado de los análisis de puestos, hacia los cuadros elaborados (perfiles de puesto) con el fin de concentrar la información más valiosa e indispensable al efecto.

Continuamos con un análisis de la información que permitió reorganizar, clasificar y cuantificar los datos obtenidos, Esto es, de acuerdo a la estructura jerárquica del organigrama de la ENEP, se inició la clasificación de puestos, a partir del nivel jerárquico, sección o departamento al que se pertenecía, iniciando así, la conformación del documento normativo.

Finalmente se concluyó con la elaboración del informe correspondiente que da cuenta de la investigación, nos referimos, a la integración y a la presentación del documento normativo que validará la investigación realizada. (presentación del Manual de Organización).

Dado la génesis de la investigación Directa y Participante, que parte, de la corriente empirista cuantificadora, consideramos que el método más apropiado para reforzar metodológicamente nuestra investigación es el "Método inductivo empirista". Puesto que este método parte de la fase sensorial del proceso de conocimiento y es una forma de captación fácil y accesible por medio de los sentidos sobre una realidad dada. Al mismo tiempo que conforma un proceso que parte de situaciones de carácter particular y pretende llegar a conclusiones generales.

De la misma manera nuestro equipo de trabajo, pretendió partir de cada uno de los órganos que integran a la ENEP (instancias administrativas) para llegar a la generalidad total del organigrama que da cuenta de la vida administrativa y académica de la ENEP-ARAGON; a través obviamente, de situaciones reales y cotidianas vividas en esta casa de estudios por la población que la integran (alumnos, académicos y administrativos).

En cuanto al nivel de la técnica nos apoyamos en la entrevista como medio fundamental para recabar información y la recopilación Bibliográfica como ya se ha mencionado. Para la primera precisamos necesario auxiliarnos de un elemento instrumentista como lo es el cuestionario; y para la segunda recurrimos a instrumentos tales como las fichas en sus diversas modalidades.

Pero sin duda, la tarea más significativa del nivel metodológico, se manifiesta en la conformación de la misma investigación, en su direccionalidad, pautas a seguir y en la construcción de la misma.

# **CAPITULO I.**

## **BASES TEORICO FILOSOFICAS, ESTRUCTURAL-FUNCIONALISMO Y TEORIA DE SISTEMAS**

- 1.1. El Estructural-Funcionalismo y su relación con la organización.**
  - 1.1.1. Estructural -Funcionalismo y Educación.**
- 1.2. La Teoría de Sistemas y su relación con la organización.**
  - 1.2.1. Teoría General de Sistema.**
  - 1.2.2. La difusión de la Teoría de Sistemas.**
  - 1.2.3. El enfoque de Sistemas y la Teoría organizacional.**
  - 1.2.4. Organización como un Sistema Abierto.**
  - 1.2.5. Enfoque de Sistema Integral sobre las Organizaciones.**
  - 1.2.6. Otras propiedades del Sistema Organizacional.**

# **CAPITULO 1.- BASES TEORICO FILOSOFICA, ESTRUCTURAL-FUNCIONALISMO Y LA TEORIA DE SISTEMAS.**

## **1.1 El estructural funcionalismo y su relación con la organización.**

Una de las más importantes teorías contemporáneas que han tratado de explicar a la sociedad en todas sus dimensiones es la estructural-funcionalista, cuyo principal desarrollo se ha realizado en los Estados Unidos de Norteamérica y que ha tenido gran influencia hasta nuestros días. (1) Algunos representantes de esta corriente son: Robert K., Merton y Talcott Parsons, de entre otros. (2) El estructural-funcionalismo tiene como punto de partida el estudio de una sociedad global comúnmente conocida como el estructural o sistema social. Chinoy se refiere a la sociedad diciendo:

"La sociedad es una totalidad de partes interdependientes e interrelacionadas. Desde cierto punto de vista, es una estructura compleja de grupos e individuos que se mantienen unidos por una maraña de relaciones sociales. Desde otros es un sistema de instituciones relacionadas entre sí y que reaccionan reciprocamente. (3)

De este concepto se da la necesidad de plantear como ha de nombrarse separadamente cada una de las partes que constituyen la estructura social. Ello se debe a que no existe acuerdo entre los autores para el uso de todos los elementos conceptuales del estructural-funcionalismo. Si bien todos ellos se refieren a categorías como papel, status, movilidad social, etc., no ocurre lo mismo con la categoría a la que algunos se refiere como institución social, otros más como orden institucional, algunos como subsistema social y finalmente, otros no señalan como aglutinar a la familia, escuela, iglesia, al partido político, etc., como elementos del sistema social. Lo anterior puede conducir a cierta confusión; de ahí que en el presente trabajo se optó por denominar estas instancias como instituciones sociales.

Para esta corriente no basta con tener presente la existencia de una estructura o sistema social compuestos de instituciones a su vez integradas por individuos. Es necesario, que dicha estructura opere, que funcione. Por ello el estructural-funcionalismo incluye en sus categorías de análisis la función (4)... como un lazo entre estructurales de la vida social (relativamente) estables... (5) para darles dinamismo. Dentro de su funcionamiento, las instituciones sociales se encuentran estrechamente interrelacionadas, sin que por ello pierdan su autonomía funcional, aunque sea relativa. De ahí que se pueda hablar de funciones específicas de cada institución en particular, que son las que le dan vida.

El estructural-funcionalismo plantea, el estudio de una estructura social en pleno funcionamiento en donde prevalecen la armonía, el consenso, el equilibrio, la estabilidad y el orden social, que son considerados como las condiciones normales o naturales del funcionamiento de todo sistema social.

Ahora bien, la condición de estabilidad del sistema social... se presenta porque la integración de las escalas de valor de cada una de las partes o elementos que participan en el sistema de que se trata se aparece como un sistema común de valores (6) al lado de los cuales se encuentra una gran cantidad de normas, ideas, principios, usos, costumbres, creencias, hábitos, etc., que se inculcan a los miembros de la sociedad hasta que quedan convencidos desde su importancia los interiorizan; hacen suyos y defienden cuando son cuestionados o vulnerados. De toda esta inculcación e interiorización se encargan las instituciones, y en forma muy especial, la familia y la escuela.

De lo anterior se desprende que en cualquier institución social se requiere la presencia de cuando menos un grupo social compuesto:

... de un número de personas cuyas relaciones están basadas en un conjunto de papeles y status interrelacionados. Dichas personas se relacionan con otras en una forma más o menos estandarizadas, determina en gran parte por las normas y los miembros. Esas mismas personas están unidas, en mayor o menor medida, por un sentido de identificación común o por una similitud de intereses que les permite diferencias a los miembros de los que no lo son. (7)

Portanto, los grupos dentro de las instituciones no pueden prescindir de la conducta humana orientada siempre hacia otras personas, bien sea de manera individual o grupal. Lo importante es que la conducta humana se amolde a lo social para contribuir a su equilibrio y armonía funcional; para ello se emplean las normas ya referidas, que son las que definen los papeles que los hombres desempeñan en la sociedad. De la aceptación e interiorización de las normas "... van a depender los motivos, propósitos, etc., que va a tener cada individuo en su acción". (8) Dicha internalización de normas, valores, etc., a la que contribuye en forma muy significativa a la escuela, constituye lo que se conoce como socialización o socialización del individuo, que según la teoría estructural funcionalista, aparejada a la socialización del individuo se encuentra la solidaridad social o cohesión grupal, dada por la identificación de los diversos miembros de un grupo, en donde los vínculos los unen facilitan su adaptación social y conformidad.

Al respecto se plantea que la socialización estimula la conformidad en tres formas diferentes; inculcando una conciencia de la costumbre y la tradición, inspirando una conciencia autorreguladora que incorpora valores sociales, y socializando al individuo frente a los juicios y expectativas de los demás. (9)

Los estructural-funcionalistas no desconocen que el hombre llega a ciertos momentos a estar en contra de las normas, valores, creencias, etc., de la sociedad. Para cuando ello acontece, se le conoce como tensiones sociales provenientes del conflicto entre lo funcional y lo disfuncional. Hay que tener presente que para el enfoque de estudio que nos ocupa la presencia de conductas desviadas, de tensiones sociales y aún la desorganización social misma, son importantes fenómenos sociales que tienden al logro, una vez que son superados del restablecimiento del orden y el equilibrio en la sociedad.

Cuando la desorganización llega a extenderse es probable que algún grupo o grupos introduzcan nuevos valores o traten de ajustar mejor la realidad a sus necesidades y deseos. A medida que varios grupos se empeñan en eliminar las fuentes de donde proceden sus dificultades, surgen eventualmente las soluciones que pueden establecer el consenso, la solidaridad y la integración de la cultura y la estructura social que se requiere para que la gente viva unida dentro de una sociedad ordenada. (10).

Incluso lo que el estructural-funcionalismo denomina como cambio social y sus implícitas innovaciones, contribuyen según esta teoría, a lograr el reajuste del equilibrio y el orden social, y a la consiguiente erradicación de los desajustes sociales. De esta forma, toda innovación introducida con los cambios y aceptada socialmente por los individuos y grupos pasa a tener plena vigencia social y por lo mismo a formar parte de la estructura social en funcionamiento.

Hasta el momento ha quedado cuando menos enunciado que así como la estructura social se compone de instituciones, estas a su vez se integran por hombres, mismos que dentro de ellas desempeñan papeles y ocupan status.

En la determinación de roles y status el estructural-funcionalismo pone especial atención a la relevancia que estos tienen o pueden tener dentro del funcionamiento del sistema social. Esto está íntimamente relacionado con la división social del trabajo, que es donde se puede detectar muy bien los diferentes roles que se desempeñan en una sociedad y que tienen también mucho que ver con otros fenómenos estudiados por el estructural-funcionalismo.

El desempeño de roles y la ocupación de status por la división social del trabajo implican que el estructural-funcionalismo introduzca una nueva categoría para apoyar sus postulados. Se trata de la selección de los individuos con diversos criterios y a través de distintos mecanismos. Entre estos últimos, como veremos, destaca por su importancia, la escuela. Por ahora nos concretamos a señalar los planteamientos que, en general, el estructural-funcionalismo hace en torno del carácter probatorio, selectivo y distributivo de la estructura o sistema social, a través de toda una serie de complicadas competencias de muy variado género.

El estructural-funcionalismo plantea que la prueba y selección de los individuos para su distribución dentro de la división social de trabajo obedecen a criterios objetivos localizados en los méritos personales, en la capacidad intelectual de los sujetos, en su talento, en sus habilidades, en su productividad para el trabajo y en el rendimiento y eficiencia con que cumplen las tareas que por corresponderles les son asignadas. Alo anterior se agrega el carácter de justicia y equidad atribuido por los estructural-funcionalistas a la prueba y selección, en virtud de que se dice que en una estructura social equilibrada todos los miembros que la integran tienen oportunidad de llegar a desempeñar los roles y ocupar los status que objetivamente, por sus capacidades les corresponden.

En forma paralela a este tamiz que separa a los individuos para el desempeño de roles y ocupación de status, el estructural-funcionalismo emplea una categoría más de análisis conocida como movilidad social. Para explicar el significado de esta, nos referimos antes a la estratificación social, que, al decir de Mayer: "es un tipo especial de diferenciación social que incluye la existencia de una jerarquización sistemática de las posiciones sociales, cuyos ocupantes se consideran entre ellos superiores, iguales o inferiores, en los asuntos que incumben a la sociedad"(11).

La estratificación social en tres diversas capas, planos o niveles (igualdad, superioridad e inferioridad) propicia la presencia de lo que se conoce como estrato social o grupo de personas que tienen rangos similares o que pertenecen a una misma capa, plano o nivel por factores no necesariamente económicos.(12)

Debido a las muy diversas formas de estratificación social que Sorokin reduce a tres principios, vinculados entre sí, y que son: la estratificación económica, política y la ocupacional (13), todas muy vinculadas en la educación escolar, a la que habremos de referirnos más adelante.

Para el estructural-funcionalismo el origen de la estratificación y por lo mismo de los estratos se ubican en "... una distribución desigual de los derechos y privilegios, los deberes y responsabilidades, al poder y a la influencia entre los miembros de la sociedad(14).

Porto ello, la estratificación se considera como lo normal, lo natural para el buen funcionamiento, tanto institucional como social. A ello contribuye de manera muy sustanciosa la educación a través de la institución escolar.

Por lo que respecta a la movilidad social, esta significa el paso de los individuos de una posición social a otra, de un estrato a otro. Dicha movilidad social es clasificada en dos grandes grupos: la movilidad social horizontal, que indica la circulación de individuos de un grupo social a otro situado en el mismo nivel, capa o plano.

Y la movilidad vertical. Este tipo de movilidad social implica el paso de individuos de una capa, plano o nivel a otro distinto, bien sea superior o inferior. En el primer supuesto estamos ante la movilidad vertical ascendente y el segundo frente a la movilidad descendente.

Una vez expuestos de la manera más clara y sistemática, los postulados teóricos de la corriente estructural funcionalista. Consideramos que es el momento de pasar a exponer como atiende la educación escolar esta significativa teoría que nos ocupa.

### 1.1.1. Estructural -Funcionalismo y Educación.

Para el estructural-funcionalismo la escuela es una institución social, un subsistema social, una parte de la estructura social o simplemente una agrupación de individuos con características, organización y funciones muy bien definidas. Nosotros, tal como lo expresamos en la primera parte de este trabajo, hemos optado por referirnos a ella, como una institución social que por sí misma, sin olvidar que forma parte de la estructura social, se ha constituido en un importante objeto de estudio, con características muy peculiares.

En cuanto institución, la escuela goza de cierta autonomía en la mayor parte de los aspectos de su vida. Así, tiene funciones específicas y privativas que realizar, goza de una organización muy suya, tiene sus propias normas que regulan el comportamiento institucional de sus miembros, etc. Sin embargo, dicha autonomía se complementa con el carácter interactuante institucional del que no puede adaptarse la escuela, y que consiste en que ésta se encuentra en una interrelación constante y coherente con el resto de las instituciones sociales con las que se complementa para lograr una adecuación institucional a las necesidades del sistema social, en aras del equilibrio, la armonía, el orden, la solidaridad, la estabilidad, etc. En relación con esto se ha dicho que "el equilibrio entre ellas (las instituciones) es uno de los problemas más importantes en el estudio de la organización social"(15).

Por este carácter autónomo-interactuante de la escuela se logra en ella la integración institucional de sus miembros, independientemente del cambio constante de ellos dentro de la propia escuela (ingreso-egreso de alumnos, movimiento de profesores, etc.).

Para contribuir a la continuidad, cohesión y equilibrio de la estructura social en pleno funcionamiento, a la que nos hemos venido refiriendo, la escuela cuenta con toda una serie de aspectos organizativos que le es propia. A toda esta estructura organizativa es a la que nos vamos a referir ahora. Hay que partir del hecho de que en la escuela participan y conviven personas que pueden ser consideradas tanto en forma individual como grupal. El estructural-funcionalismo no descuida la revisión de este doble aspecto en el que participa el hombre en la vida escolar. Ello queda reflejado en los aspectos organizativos de la escuela, que buscan hacer de ella una institución plenamente funcional. A su vez, el funcionamiento escolar refuerza la importancia organizativa de esta institución social.

Dentro de su organización, la escuela tiende a establecer diversos niveles de operación en donde se dan agrupados sistemática y jerárquicamente los distintos grados de la escuela. Es común, en el mundo moderno, que en los niveles en que opera la escuela, con alguna que otra variante, sean los siguientes: primario, elemental o básico, secundario o medio básico, medio-superior y superior o universitario. Entre todos ellos hay continuidad; cada uno tiene bien establecidos sus puntos inicial y terminal; el acceso a los grados superiores implica haber cubierto cuando menos en forma suficiente los grados que los anteceden.

También la escuela cuenta con un complejo aparato normativo de las conductas de las personas que la integran, tanto a nivel personal como grupal. Es importante señalar que dichas normas propias de la organización escolar en muy buena medida son las que, a través de la función sociabilizadora a la que no tardaremos en referirnos, se transmiten, inculcan e interiorizan en los individuos. De esta forma, la escuela, frente a las normas sociales, asume una doble característica: difunde, inculca e interioriza normas de comportamiento social entre sus miembros, de donde emanan los papeles del individuo para la división social del trabajo, y se organiza en torno a un complejo conjunto de normas escolares que le es muy peculiar.

Los grupos e individuos que conviven en la institución escolar encuentran perfectamente reglamentada su actuación dentro del proceso escolar (calendarización en tiempo y contenido de cada ciclo escolar, horarios para cada asignatura, temas y actividades que deben cubrir, deberes y derechos de profesores y alumnos; puntualidad, tareas, permisos, premios, castigos, calificaciones, etc.). El comportamiento de los miembros integrantes de la escuela está perfectamente regulado, tanto por normas externas a cada institución en particular -como podrían ser en el caso de México a través de el artículo 3º (que se desprende de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos), la ley general de Educación, los reglamentos emitidos por la SEP, acuerdos presidenciales y secretariales, decretos, manuales administrativos, circulares y otros, incluso en la escuela hay normas interiorizadas por los integrantes del proceso escolar, asimiladas a lo largo de la sociabilización familiar, que les indican ciertos comportamientos que de no ser acatados traen sobre los sujetos ciertas sanciones de carácter puramente interno, como podrían ser los sentimientos de culpa, de inferioridad e incluso el autorechazo del infractor. Dichas normas interiorizadas por la sociabilización responde a valores sociales, tales como el respeto que se deben entre sí profesores y estudiantes, el compañerismo entre los integrantes de la escuela, etc. Sobre el particular hay que resaltar que no necesariamente ha de tratarse de normas sancionadas jurídicamente, toda vez que en la institución escolar frecuentemente hay usos y costumbres que se convierten en normas cuya vigencia puede tener mucho más peso que si estuviesen escritas en un reglamento escolar sancionado formalmente.

Según el estructural-funcionalismo, las normas que regulan la vida escolar confirman el significado de la escuela sociabilizante en la medida en que contribuyen a que los integrantes de la escuela tengan pautas de conducta comunes derivadas de una identificación grupal e institucional en la que existen intereses y expectativas comunes que permiten que los integrantes adopten una postura de conformidad frente al cumplimiento de las normas escolares que tienen frente a sí, situación que conduce al mantenimiento del equilibrio y del orden social.

De manera muy relacionada con la organización escolar referida, la escuela cumple funciones específicas en la estructura social. Dentro de las funciones más importantes que la escuela tiene asignadas destacan las de socialización o sociabilización, prueba, selección y distribución de los individuos.

Las escuelas, antes que nada, funcionan como agencias de socialización. Al respecto, Barber dice: "Las escuelas son probablemente las agencias de socialización más importantes entre las formalmente organizadas de una sociedad" (16).

A través de la figura del maestro, la escuela, continuando una tarea iniciada en la familia, se encarga de difundir, inculcar e interiorizar una serie de ideas, valores, principios, creencias, costumbres, hábitos, encaminada al buen funcionamiento y continuidad de la estructura social. Esto último, entre otras cosas implica por parte de los integrantes de la escuela la satisfacción de necesidades individuales y grupales, tales como la supervivencia, la adaptación, la aceptación, el logro de expectativas, etc. Es por lo anterior que el estructural-funcionalismo plantea que todo lo que difunde e inculca la escuela es aceptado e interiorizado por consenso en toda la sociedad. esta corriente del pensamiento sociológico "no especifica quién produce e incorpora en la sociedad las normas y valores que la escuela preserva" (17), pues lo que importa, se dice, es que beneficien a todos los integrantes del sistema social, en la medida en que funcione adecuadamente. Por eso hay que acatar las normas que difunde la escuela. La educación escolar así considerada "se ve como UNA (con mayúsculas y en abstracto) indispensable para que la sociedad progrese, crezca, sobreviva..." (18).

En la socialización escolar es obvio que tanto el salón de clases como los mismos profesores juegan un papel relevante. Al decir Parsons:

La primera etapa de la socialización, después de la realizada en la familia, se desarrolla en la escuela elemental, de modo que parezca razonable esperar que la imagen que el niño se hace de su profesor sea una combinación de parecidos y diferencias con la que tiene de sus padres (19).

Aunque se planteó con anterioridad que en la estructura social la socialización es lo funcional, también se señaló que hay conductas disfuncionales o desviadas que producen conflictos o tensiones sociales que llevan a innovaciones y al propio cambio social. A la vez se explicó que estos últimos conceptos, y en especial el cambio social, han sido poco estudiados por el estructural-funcionalismo. En virtud de ello no haremos ninguna referencia mayor a la relación que para los estructural-funcionalistas guardan la educación y el cambio social. Simplemente nos limitaremos a señalar que con frecuencia y sin profundizar hablan de la educación como un importante elemento del cambio social. Al respecto se ha escrito:

Como agencias de la sociedad, las escuelas están inevitablemente sujetas a las influencias conservadoras. Los que desean preservar la tradición insisten en que las escuelas eduquen a una nueva generación a imagen de la antigua. Sin embargo, las escuelas son instrumentos potenciales del cambio social. (20)

La escuela aparte de ser socializadora, es una agencia que prueba, selecciona y asigna funciones a los individuos, distribuyéndolos en las distintas capas sociales conforme a la división social del trabajo. En otro de sus textos, Parsons sostiene que:

Las personas se preparan y seleccionan de acuerdo con su capacidad socializada para desempeñar los papeles más responsables, que requieren niveles más elevados de competencia y llevan consigo niveles más altos de recompensa, incluyendo ingresos, influencia política, y hasta un punto más bajo, el poder (21).

**Veamos el significado que el estructural-funcionalismo atribuye a la prueba y selección escolares. Asevera Parsons que:**

...el sistema educativo es necesariamente selectivo. Las diferencias en la capacidad innata para realizar trabajos intelectuales y en las orientaciones familiares y motivaciones individuales hacen que varíen los niveles de los logros educativos y la distinción(22).

Al hablar de capacidad innata, Parsons da la pauta para que los estructural-funcionalistas sostengan que la prueba y selección escolares son originadas por el nacimiento desigual de los hombres; son pues, algo natural y objetivo resultante de medir, dentro de las personas, tres aspectos fundamentales, haciendo una selección física (condiciones biológicas y salud de los individuos), una selección moral (grado de socialización de los sujetos) y una selección intelectual (capacidad mental de las personas). La selección propuesta en los términos estructural-funcionalistas significa, así, que en ella influyen básicamente los méritos de las personas, su capacidad intelectual, talento, habilidades y aptitudes. A lo anterior se agregan su preparación y rendimiento académicos, y la eficiencia, responsabilidad y productividad mostradas en el desempeño del trabajo.

La prueba y la selección escolares nos llevan al señalamiento de aspectos tales como el acceso, la permanencia y el egreso en el sistema escolar, en donde obviamente quedan incluidos el aprovechamiento y la reprobación. El estructural-funcionalismo plantea que todo lo anterior es medido a través de ciertos mecanismos e instrumentos objetivos, como son los exámenes (de ingreso, parciales, de fin de curso, profesionales, etc.), de donde resultan calificaciones, certificados, constancias, diplomas y títulos; las pruebas psicométricas, que se utilizan para medir la inteligencia; las pruebas vocacionales. Para Sorokin la principal función que realiza la instancia escolar consiste en:

...descubrir, a través de todos sus exámenes y supervisiones morales, cuáles alumnos tienen talento y cuáles no, cuál es la habilidad de cada alumno y hasta donde llega, y cuales alumnos son los que están socialmente adaptados...eliminar a todos los que no tienen las cualidades mentales y morales necesarias y...por medio de la eliminación de los fracasados, cerrarles el paso hacia el acceso social, por lo menos en determinados terrenos, haciendo ascender a estudiantes brillantes, empujándolos en dirección de aquellas posiciones sociales que corresponden a sus aptitudes generales y específicas (23).

Se trata, pues, de detectar y separar a los aptos de los ineptos, de eliminar para estos últimos toda posibilidad de ascenso escolar y social, y de facilitar la movilidad social vertical ascendente de los primeros. Como se puede apreciar, estamos en el terreno en que se relaciona la educación escolar con la selección, la estratificación y la movilidad, tanto escolares como sociales. Todo ello en relación con la asignación escolar de funciones para la ocupación de status futuros.

El estructural-funcionalismo plantea que la educación, según lo enuncia el propio Parsons, "es factor particularmente importante en el sistema general de estratificación..."(24) en los tres ámbitos a los que ya se hizo referencia: estratificación económica, política y ocupacional.

Por lo que respecta a la movilidad social, se puede decir que la educación contribuye a ella en virtud de que la estratificación aludida presenta un esquema que la admite y fomenta. "Las instituciones de preparación y educación, cualesquiera que sean sus formas concretas, han sido siempre canales de circulación vertical", también en los ámbitos económico, político y ocupacional. Para explicar la relación que guarda la educación escolar con la selección, la estratificación y la movilidad escolares y sociales, el sistema escolar es comparado con un elevador o con una escalera. Cada nivel por el que pasa el elevador escolar, cada peldaño de la escalera escolar presentan un estrato, y los hombres, al subir de piso o escalón escolar, experimentan un ascenso en la movilidad vertical. Entre más se avanza por los entresijos de la pirámide escolar, o más peldaños de la escalera escolar se suben, la selección escolar, y por ende social, se va haciendo cada vez más rigurosa. La función eliminatória de la escuela aumenta a medida que se asciende en los grados de la enseñanza, al pasar de los grados inferiores a los superiores, de la primaria a la secundaria, de ésta al bachillerato y de éste a la universidad. El resultado de todo ello es que, de los numerosos alumnos que ingresan a la primaria, sólo una reducida minoría llega a alcanzar el grado universitario.

La escalera o elevador escolar permiten el acceso a estilos de vida económicos y políticos prestigiosos y al desempeño de ocupaciones importantes dentro de la división social del trabajo. En resumen, permiten ocupar status sociales importantes.

En las tres diversas formas de estratificación referidas, como ya se dijo con anterioridad, la escuela juega un papel sumamente importante. La estratificación económica, la política y la ocupacional están fuertemente imbricadas.

Esta es la regla general, aunque hay muchas excepciones a ella. No siempre los hombres más ricos son los que se encuentran en la cúspide de la pirámide política o de las ocupaciones.

Independientemente de ello, la escuela, dentro de sus funciones, tiene la de conducir estilos de vida económicos, políticos y ocupacionales prestigiosos a los individuos que demuestren capacidad para merecerlos.

Por lo que respecta a la estratificación económica, la escuela está encargada de contribuir a mejorar el nivel de vida material de la población en general y de sus integrantes en lo particular. Como resultado se tendrá que a mayor escolaridad de la población se logrará un mayor desarrollo del país en todos sus aspectos, y a mayor escolaridad individual habrá para las personas mayor remuneración monetaria proveniente de mejores empleos.

La estratificación económica no se puede concebir sin hacer una referencia a los ingresos, y por lo mismo a la riqueza de las personas localizadas en los distintos estratos económicos:

En toda sociedad puede discernirse una estratificación económica... Es decir, que se puede considerar a los individuos de una sociedad como situados en la parte alta o baja de la escala social, según la fuente o la cuantía de su ingreso regular. (25)

A través de lo que la escuela enseña, bien dentro del proceso de socialización, bien por la transmisión de conocimientos, esta contribuye a incrementar los ingresos de aquellos individuos que resultan aptos una vez pasadas la prueba y selección escolares. Esto se traduce en que tales personas tendrán oportunidad de llegar a un sitio importante dentro de la estratificación ocupacional -a la que nos referiremos en breve-, obteniendo ingresos y riqueza, según la actividad desempeñada, de muy diversas formas: rentas, intereses, salarios, honorarios, regalías, etc. Como corolario se tiene que, según los niveles de escolaridad alcanzados por los individuos, serán los ingresos que obtengan por el desempeño de su trabajo.

Pasando a la estratificación política, hay que señalar que en su delimitación participan, entre otros, dos elementos importantes: el tamaño del organismo político y la heterogeneidad de su población. Es muy distinta la estratificación política que se presenta dentro de un partido político a la que se da en el interior de un Estado complejo, aunque en ambas instituciones esté presente el poder. En el Estado la estratificación política comúnmente estará dada en torno a lo que se conoce como burocracia, en la que está implícito:

...un intercambio regular de elementos formales e informales, cuyas complejas interrelaciones pueden observarse en el proceso de formulación de una política y su realización. De acuerdo con el esquema burocrático, la política se formula desde arriba y el resto de la organización es sólo el instrumento técnico que la lleva a la práctica(26).

En la preparación de los sujetos que en el futuro han de encargarse, por su capacidad, conocimiento y responsabilidad, de tomar decisiones políticas en la sociedad interviene la institución escolar, que ha de tener presente que, dentro de la organización burocrática estatal, puede influir en la estratificación política, contribuyendo a seleccionar para el futuro al personal que habrá de desempeñar los cargos o empleos, jerárquicamente delimitados, conforme a la base de sus calificaciones técnicas y profesionales.

Finalmente, por lo que a estratificación ocupacional se refiere, la escuela contribuye a seleccionar a los individuos que, dentro de la división social de trabajo, han de desempeñar las distintas ocupaciones. Ello teniendo presente que a mayor escolaridad mejores empleos, así como reconociendo que hay tareas -generalmente las más pesadas e incluso denigrantes- que no requieren de ninguna preparación escolar.

El estructural-funcionalismo parte de la premisa de que dentro de la estratificación ocupacional "las ocupaciones socialmente importantes son aquellas que están relacionadas con las funciones de organización y control del grupo", para las cuales "se necesita un grado de inteligencia considerablemente mayor al que requiere un trabajo manual de carácter rutinario"

Para el estructural-funcionalismo los principales estratos ocupacionales se configurarán por los empresarios, que son sus propios jefes y cuya actividad principal consiste en la organización y control de sus negocios y empleados; los altos empleados a nivel de dirección y la gerencia, cuya función más importante la constituye el trabajo intelectual que hace rentables las ganancias de la empresa, y quienes venden sus servicios a cambio de una buena remuneración o sueldo; y los trabajadores asalariados, que reciben órdenes de los miembros de los dos estratos ocupacionales referidos, realizando el trabajo manual que se les asigna a cambio de un bajo salario. Según el estructural-funcionalismo, entre más escolaridad se tenga generalmente serán mayores las posibilidades de dejar de ser trabajador asalariado e incluso alto empleado, claro está, conforme a la rigurosa selección escolar y social referida.

Para efecto de la estratificación ocupacional, la institución escolar debe "adecuar sus contenidos y estructuras (en sus diversos niveles) a las necesidades de la estructura ocupacional" de la sociedad. Al mismo tiempo, la escuela, partiendo de la desigualdad natural de los hombres y de los diversos requerimientos ocupacionales del sistema social, debe orientar a los hombres para que, también de acuerdo con sus capacidades y vocaciones, sepan elegir los estudios que constituyen el antecedente de la actividad laboral a la que habrán de dedicarse. Esta última función de orientación escolar generalmente se aplica a quienes se ubican en los peldaños más altos de la escalera escolar. Tal orientación implica la redefinición de ideas en cuanto al prestigio de ciertos estudios, sobre todo universitarios, así como de las necesidades reales que la estructura social tiene de determinadas ocupaciones.

Por último en cuanto a estratificación ocupacional, la institución escolar en su cúspide contribuye al desarrollo tecnológico funcional que redefine constantemente los cambios que han de darse dentro de la división social del trabajo. Ello principalmente a través de la investigación científica, que las universidades realizan con el personal más escolarizados(27).

## **1.2 La Teoría de sistemas y su relación con la organización.**

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, durante la década pasada, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, cuyo marco de referencia general. Puede ser usado también como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. En este capítulo se estudiará la teoría general de sistemas, su propagación, sus interrelaciones con la teoría organizacional y su utilidad, a través de los siguientes temas.

- Teoría general de sistemas.
- Enfoque de sistemas de la teoría organizacional.
- La organización como un sistema abierto.
- Un punto de vista sistémico integrado de las organizaciones.
- Otras propiedades de los sistemas organizacionales.

### **Teoría General De Sistemas.**

En las dos últimas décadas el desarrollo de la teoría general de sistemas ha servido de base para la integración del conocimiento científico a través de una amplia gama (28) se ha definido el sistema como un todo unitario organizado compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables, de su ambiente o suprasistema. El término sistema cubre una amplia gama del mundo físico, lógico y social. En el universo existen sistemas galácticos, geográficos y moleculares. En biología se habla del organismo como un sistema de partes dependientes, cada uno de los cuales incluyen muchos subsistemas. El cuerpo humano es un organismo complejo que incluye, entre otros, el sistema óseo, el circulatorio y el nervioso. Cada persona encuentra a diario fenómenos tales como el sistema del transporte, los sistemas de comunicación y los sistemas económicos.

Podemos realizar una clasificación útil de los sistemas estableciendo los niveles jerárquicos que define Kenneth.

- 1.- El primer nivel es el de la estructura estática.
- 2.- El siguiente nivel es el sistema dinámico.
- 3.- El mecanismo de control o sistema cibernético.
- 4.- El del cuarto nivel es el del "sistema abierto" o autoestructurado.

5.-El siguiente nivel puede ser llamado genético-social.

6.-El nivel del sistema animal se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.

7.-El siguiente nivel es el nivel humano, que es el de ser individual considerado como un sistema de conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y lo simbólico.

8.-El sistema social o sistemas de organizaciones humanas constituye el siguiente nivel y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.

9.-Los sistemas trascendentales completan los niveles de la clasificación. Estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones(29).

Los primeros tres niveles de esta jerarquía se pueden clasificar como sistemas físicos o mecánicos y proporcionan las bases para el conocimiento en las ciencias físicas como son la propia física y la astronomía. El cuarto, quinto y sexto se refieren a los estudios biológicos y tienen interés en los biólogos, botánicos y zoólogos.

Los últimos tres niveles se relacionan con los sistemas humanos y sociales y son los que se refieren a las ciencias sociales así como las artes, humanidades y religión.

La teoría general de los sistemas constituye una base para el entendimiento e integración del conocimiento de una amplia variedad de campos de gran especialización. En el pasado, el conocimiento tradicional se desarrolló a través de líneas bien definidas. Bertalanffy sugiere que los distintos campos de la ciencia moderna han tenido una evolución continua hacia el paralelismo de ideas. Este paralelismo permite formular y desarrollar principios, que sustentan a los sistemas en general.

En la ciencia moderna la interacción dinámica es el problema básico en todos los campos y se tendrán que formular los principios generales en una Teoría General de los Sistemas.(30)

La teoría general de sistemas suministra el amplio enfoque macroscópico desde el cual se pueden ver a todos los tipos de sistemas. "Así ha nacido la teoría de los sistemas, intentos por desarrollar principios científicos que ayuden a comprender los sistemas dinámicos que tienen un alto grado de interacción". (31)

Bertalanffy hizo otra contribución significativa al establecer una distinción entre los sistemas cerrados y abiertos. Los sistemas físicos y mecánicos pueden ser considerados como cerrados en cuanto a su relación con sus ambientes.

Por lo tanto, los primeros tres niveles de la jerarquización de Boulding, se refieren a sistemas cerrados; en tanto que los sistemas biológicos y sociales no son cerrados sino que se encuentran en constante interacción con su medio ambiente. Este enfoque del fenómeno social y biológico como sistema abierto, tiene una profunda importancia para las ciencias sociales y la teoría organizacional. La teoría tradicional supone que la organización es un sistema cerrado, mientras que el enfoque moderno la considera un sistema abierto en interacción con su ambiente. Mientras que el desarrollo de la teoría general de sistemas ha permitido vislumbrar un panorama conceptual total para manejar estos tipos de fenómenos -Físicos, biológicos y sociales-, han existido muchos nexos adicionales con el desarrollo intelectual que han contribuido al desarrollo del enfoque sistémico.

### La difusión de la teoría de sistemas

En las sociedades complejas con rápida expansión del conocimiento, los distintos campos científicos llegan a ser claramente diferenciados y especializados. Durante las décadas pasadas, muchos campos científicos pusieron atención sobre todo al aspecto analítico, a los descubrimientos y los planteamientos experimentales en áreas de alta especialización, esto ha sido útil para desarrollar el conocimiento y atender los detalles de materias específicas y limitadas. Sin embargo, en algún paso debió haber un período de síntesis, reconciliación e interacción para que los elementos analíticos y los descubrimientos se unificarán en teorías más generales y multidimensionales. (32) Existe evidencia de que cada campo del conocimiento humano pasa alternativamente a través de fases de análisis, descubrimientos o períodos de síntesis o integración. Hasta hace poco tiempo, la teoría de los sistemas proporciona este marco de referencia para muchos campos Física, Biología y Ciencias Sociales. Aún de mayor importancia es que tal teoría sirve de base para la comunicación entre científicos de las distintas disciplinas y un problema de inmensa importancia para el alto grado de especialización de los conocimientos.

La aplicación del enfoque de sistemas ha tenido significación particular para las Ciencias Sociales.

Existe una relación estrecha entre la teoría general de los sistemas y el desarrollo del funcionalismo en las Ciencias Sociales(33). Aunque la palabra funcionalismo tiene varios significados, básicamente se refiere a los sistemas de interrelaciones y la integración de las partes y su sistema en un todo funcional. Esta teoría intenta ver a los sistemas sociales en términos de su estructura, procesos y funciones, e intenta entender las relaciones entre sus componentes, subrayando que cada elemento de una cultura e institución social representa una función en el sistema más general.

El funcionalismo, bajo la influencia de los primeros trabajos de Radcliffe Brown, se han convertido en el marco estructural de la antropología moderna. Estos estudios fueron los primeros en advertir que las costumbres sociales, con patrones de comportamiento e instituciones no existen de manera independiente, sino que están interrelacionadas con la cultura total. Todos los aspectos de la vida social forman

un todo relacionado y se puede entender mejor a la sociedad como un sistema interconectado. Por lo tanto, cada acción social, como una ceremonia matrimonial, o el castigo de un crimen dentro de la cultura total y contribuye al mantenimiento de la estructura social.

En sociología, Talcott Parsons condujo la adopción del funcionalismo y el punto de vista general de sistemas (34). Fue él mismo quien utilizó por completo el enfoque de sistemas sociales. No solo de desarrollo un amplio marco de referencia para el sistema social, sino que también relacionó sus ideas con la organización.

Otro punto de vista similar que empieza a influir en el pensamiento de muchas de las Ciencias Sociales y físicas es el concepto de holismo, que se relaciona de manera estrecha con el funcionalismo y el enfoque de sistemas. El holismo considera que todos los sistemas físicos, biológicos y sociales están compuestos de subsistemas interrelacionados. El todo no solo es la suma de sus partes, sino que el sistema en sí mismo únicamente puede ser explicado como un todo. El punto de vista holístico es básico para el enfoque de sistemas. En la teoría organizacional tradicional, así como en otras muchas ciencias, los subsistemas se han estudiado por separado, con el propósito de reunir posteriormente las partes en un todo. El enfoque de sistemas hace hincapié en que no es posible y que el punto de partida debe ser siempre total.

El enfoque de sistemas y los puntos de vista relacionados, se han convertido en el marco de referencia operativo para muchas ciencias físicas y sociales.

Es importante que entendamos que la organización y administración advierta que el desarrollo del cuerpo de conocimiento y las aplicaciones del enfoque de sistemas a las organizaciones complejas constituyen solo una parte de una tendencia generalizada en las ciencias físicas y sociales y que este campo es parte de una corriente de pensamiento muy extendida. Además, si se considera que la teoría organizacional puede colocarse en el contexto de la teoría general de sistemas, se comprenderá que tienen intereses en común y acuerdos con una amplia variedad de disciplinas.

### **"El enfoque de sistemas y la teoría organizacional"**

La teoría organizacional tradicional utiliza un enfoque que se basa en un sistema cerrado muy bien estructurado. En contraste, la teoría moderna se ha orientado hacia el enfoque de sistema abierto. "Las cualidades distintivas de la teoría organizacional moderna constituyen su base analítica conceptual, su confianza en los datos de investigación empírica, y sobre todo, su naturaleza sintetizadora e integradora. Estas cualidades están enmarcadas por una filosofía que acepta las premisas de que el sistema es la única manera significativa de estudiar las organizaciones"(35).

Herbert Simon y sus colegas vieron a las organizaciones como sistemas complejos del proceso de forma de decisión. Simon ha buscado en diversos campos nuevos conocimientos disciplinares que puedan integrar a sus teorías de la organización. Sin embargo, el denominador común tanto en sus investigaciones como en sus escritos, han sido la utilización del enfoque de sistemas. "El término sistema se usa cada vez más con relación a métodos de análisis científicos que se adaptan particularmente para explicar aspectos complejos (36). Este teórico no solo destaca este método para sus enfoques sobre el comportamiento de las organizaciones, sino que también realiza su importancia en la administración.

Aunque el enfoque de sistemas ha sido adoptado y utilizado por la ciencia administrativa, los modelos empleados en general son cerrados, en el sentido de que se consideran únicamente ciertas variables y excluyen aquéllas que no es posible cuantificar.

El sociólogo George Homans usa los conceptos sistémicos como una base para su investigación empírica en los grupos sociales. El desarrollo de un modelo para sistemas sociales, que pueden servir como una base apropiada para pequeños grupos, así como para grandes organizaciones (37). Según su punto de vista una organización está compuesta de un sistema externo y un sistema interno de relaciones que son interdependientes. Existen tres elementos en un sistema social: las tareas que desarrolla la gente; las interacciones que ocurren entre la gente cuando desarrolla sus tareas, y los sentimientos que se desarrollan entre las personas. Estos elementos son interdependientes entre sí.

Philip Selznick utiliza el análisis funcional estructural y el enfoque de sistemas en sus estudios de las organizaciones. El líder institucional se interesa por la adopción de la organización a sus sistemas externos. La organización es un sistema dinámico, que cambia constantemente y se adapta a las presiones internas y externas, es decir, se encuentra en un proceso continuo de evolución. La organización es un sistema formal influido por una estructura social interna sujeta a las presiones del medio institucional. "Los sistemas cooperativos están constituidos por individuos que interactúan como un todo en relación con un sistema formal de coordinación. Por tanto la estructura concreta es la resultante de la influencia recíproca de los aspectos formales e informales de la organización. Además, estructura es en sí misma una totalidad, un organismo adaptativo que reacciona a las influencias del medio externo". Selznick emplea este marco de referencia de sistema para investigaciones empíricas en dependencias gubernamentales y otras organizaciones complejas.

La tendencia cada vez mayor de adaptar el enfoque sistémico a la teoría organizacional moderna y a la práctica administrativa no son de ninguna manera exhaustiva; sólo ilustran los desarrollos actuales. Sin embargo, son suficientes para indicar la atención que se está dando al estudio de las organizaciones como sistemas complejos. El punto de vista moderno trata a las organizaciones como un sistema de partes dependientes y variables, que son parte del sistema total de la sociedad. La teoría organizacional moderna y la teoría general de sistemas están estrechamente relacionados.

Muchos conceptos de sistemas tomados de otros campos de la investigación como la Física, Biología y sistemas sociales son significativos para el estudio de las organizaciones.

### Organización Como Un Sistema Abierto

#### C

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras: 1) cerrados o 2) abiertos y en interacción con su medio. Esta distinción, aunque no es absoluta, es muy importante en la teoría organizacional. El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas. Muchos de los primeros conceptos de las ciencias sociales de la teoría organizacional eran consideraciones de sistemas cerrados, porque ellos consideraban el sistema bajo estudio libre de influencias externas y

determinístico. Las teorías sobre administración tradicional fueron vistas primero como sistemas cerrados por lo que se concentraban únicamente en la operación interna de la organización y adoptaban enfoques altamente racionales, tomados de los modelos de las ciencias físicas. Se consideraba que la organización era suficiente e independiente de tal manera, que sus problemas podían analizarse en términos de su estructura interna, tareas y relaciones formales, sin hacer referencia al medio externo.

Una característica de todos los sistemas cerrados es que tienden de manera inherente a moverse hacia el equilibrio estático y entropía. Entropía es un término propio de la termodinámica, pero aplicable a todos los sistemas físicos. Cualquier sistema cerrado tiende a moverse hacia un estado aleatorio caótico en el que no existe potencial para transformar la energía o el trabajo. "El desorden, desorganización, falta de estructura, u organización al azar de un sistema se conoce como su entropía. Un sistema cerrado tiende a aumentar su entropía a través del tiempo, a moverse hacia mayores desórdenes y aleatoriedad.

Los sistemas biológicos y sociales no caen dentro de esta clasificación. El punto de vista de sistema abierto reconoce que éstos se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y que reciben diferentes entradas, que transforman de alguna manera y salen en forma de productos. La recepción de entradas en la forma de materiales, energía e información, permite al sistema abierto eliminar el proceso de entropía. Estos sistemas están abiertos no únicamente en relación a su ambiente, sino también en relación a sí mismos, o "internamente", en aquellas interacciones entre componentes que afectan el sistema como un todo. El sistema abierto se adapta a su ambiente mediante el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

Se debe considerar a la organización en términos de un modelo general de sistema abierto. El sistema abierto está en interacción continua con su medio y logra un "estado estable" o de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía. En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción. En el sistema biológico o social este es un proceso cíclico. El sistema recibe suficientes recursos para mantener su operación, y saca los recursos transformados hacia el medio en cantidad suficiente para que el ciclo continúe.

Por ejemplo, la organización empresarial recibe insumos de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información; transforma estos insumos en productos, servicios, y da la recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación. Para la empresa, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos entre ella y su ambiente. Se debe hacer el mismo tipo de análisis para cualquier tipo de organización social. El punto de vista de sistema abierto proporciona la base para el desarrollo de una teoría organizacional más integrada.

Aunque en este trabajo se usa el planteamiento del sistema abierto se debe observar, que el concepto abierto/cerrado es un asunto de grado. En el sentido absoluto, todos los sistemas son abiertos o cerrados según el punto de referencia de que se parta. Por lo tanto, todos los sistemas son "cerrados" en algún grado a las fuerzas externas. Los límites del sistema siempre evitan que algunos factores del medio perjudiquen o impacten al sistema; y dan la capacidad para seleccionar los insumos.

## **Enfoque de Sistema Integral sobre las Organizaciones**

Se considera a la organización como un sistema sociotécnico abierto compuesto de un cierto número de subsistemas. Dicho sistema recibe insumos de energía, información y materiales del medio, los transforma y los regresa en formas de productos. Desde este punto de vista una organización no es simplemente un sistema técnico o social, más bien, es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Las tecnologías afectan el tipo de insumos requeridos por la organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos obtenidos del sistema. Sin embargo, el sistema social determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la tecnología.

Se puede considerar que la organización interna está compuesta por varios subsistemas principales. Las metas y valores organizacionales son dos de los más importantes subsistemas. La organización toma muchos de sus valores del medio sociocultural. Una premisa básica es que la organización, como un subsistema de la sociedad, debe cumplir ciertos objetivos, que son determinados por el sistema general. La organización realiza una función para la sociedad, y si desea tener éxito en la recepción de insumos, debe conformarse a los requerimientos de la sociedad.

El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos. Este subsistema está determinado por las tareas requeridas por la organización y varía de acuerdo con el tipo particular de actividades. La tecnología para fabricar automóviles difiere significativamente de la que se utiliza en una refinería de petróleo o en una compañía electrónica. De manera semejante los requerimientos de tareas y la tecnología de un hospital, son diferentes de una universidad.

El subsistema técnico es conformado por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas, por el tipo de maquinaria y el equipo de que se dispone y por la distribución de servicios. La tecnología afecta la estructura de la organización y a su subsistema psicosocial.

Cada organización tiene un subsistema psicosocial que está compuesta por la conducta individual y la motivación, las relaciones de status y de papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia. También es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización. Estas fuerzas establecen el "clima organizacional", dentro del cual los participantes humanos desarrollan sus papeles y actividades. Por lo tanto, se debe esperar que los sistemas psicosociales difieran significativamente entre las diversas organizaciones. Ciertamente el medio para el "hombre que trabaja en una línea de ensamble" es diferente al del científico de un laboratorio o al doctor en un hospital.

La estructura se refiere a la manera en que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y coordinadas (integración). En el sentido formal, la estructura se establece mediante los organigramas de las organizaciones por la descripción de las posiciones y de trabajo y por las reglas y procedimientos. También tiene que ver con los patrones de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. La estructura organizacional facilita las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnicos y psicosociales. Sin embargo, se debe destacar que éste enlace no es de ninguna manera completo y que deben ocurrir muchas interacciones e interrelaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial que se apartan de la estructura formal.

El subsistema administrativo involucra toda la organización que relaciona a la organización con su medio, establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Los estudiosos de las relaciones humanas y los científicos de la conducta destacaban el subsistema psicosocial y concentraban su atención en la motivación dinámica de grupos y otros factores relacionados. La escuela de la ciencia de la administración hacia hincapié en el subsistema técnico, los métodos cuantitativos para tomar parte decisiones y los procesos de control. Por lo tanto, cada enfoque de la organización y la administración ha tendido a destacar un subsistema particular, menospreciando los otros. El enfoque moderno de la organización como un sistema sociotécnico abierto, considera a todos los subsistemas primarios y sus interacciones.

### **Otras Propiedades Del Sistema Organizacional.**

El enfoque de sistemas hace hincapié en que la organización tiene un cierto número de subsistemas en interacción, y sólo puede ser considerado dentro de un marco de referencia holístico o sinérgico. Se pueden identificar otras características de los sistemas organizacionales.

### **Sistemas Artificiales.**

Las organizaciones sociales no son sistemas naturales como los mecánicos o biológicos; son artificiales. Tienen estructura, pero de eventos más que de componentes físicos, y no pueden separarse de los procesos del sistema.

El hecho de que las organizaciones sociales sean inventadas por los seres humanos sugiere que estas se pueden establecer para una variedad infinita de objetivos y que no siguen los mismos patrones cíclicos de la vida, como el nacimiento, madurez, y muerte de los sistemas biológicos Katz y Kahn dicen:

Las estructuras sociales son esencialmente sistemas inventados, son hechos por hombres y por lo tanto, son sistemas imperfectos. Pueden desaparecer en cualquier instante, pero también pueden sobrevivir durante siglos a los organismos biológicos que los crearon. El vínculo que los mantiene unidos es esencialmente psicológico más que biológico. Los sistemas sociales se basan en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos(38).

El reconocimiento de que las organizaciones sociales son sistemas inventados previenen contra la construcción de analogías exactas entre los sistemas físicos y los biológicos.

### **Limites**

Considerar las organizaciones como sistemas sociotécnicos abiertos sugiere que existen límites que lo separan del medio. El concepto de límites ayuda a entender la distinción entre sistemas cerrados y abiertos. El sistema cerrado tiene límites rígidos e impenetrables, mientras que los abiertos tienen límites permeables entre el propio sistema y el suprasistema general. "Los límites son las líneas o regiones de demarcación para la definición de las actividades apropiadas del sistema, para la admisión de miembros dentro del sistema y otros componentes del sistema. Los límites constituyen barreras para muchos tipos de interacciones entre la gente de dentro y fuera, pero incluyen algunos dispositivos que facilitan ciertos tipos particulares de transacciones necesarias para el funcionamiento de la organización (39).

Los límites establecen el "dominio" de las actividades de la organización. Se pueden identificar en un sistema físico, mecánico o biológico. En una organización social, no se pueden definir tan fácilmente, ya que principalmente están determinadas por las funciones y actividades de la organización. Esta se caracteriza por sus límites más bien ambiguos y de gran permeabilidad. A menudo, en el estudio de las organizaciones sociales, trazar los límites es un asunto de conveniencia y estrategia. Por tanto, al estudiar un pequeño grupo de trabajo se pueden establecer límites artificiales para incluir únicamente las actividades del propio grupo, y se pueden considerar las interacciones con otros grupos fuera de estos límites. O bien se pueden establecer límites para abarcar un departamento completo, una división, una compañía, una industria, o todo un sistema económico. Los límites de organización social son frecuentemente muy flexibles y variables en tiempo, de acuerdo con sus actividades y funciones.

Una de las funciones claves dentro de una organización es la regulación de sus fronteras entre los sistemas. Un papel básico de la administración es servir como punto de unión o como deslindador, para asegurar la cooperación y la integración en los distintos sistemas. Además otra función importante de la administración es servir como deslindador entre la organización y los sistemas ambientales.

El concepto de interfase es útil para entender las interrelaciones fronterizas. Una interfase puede ser definida como el área de contacto entre un sistema y otro. Por lo tanto, la organización empresarial tiene muchas interfaces con otros sistemas: proveedores de materiales, la comunidad local, posibles empleados, sindicatos, clientes y dependencias gubernamentales, estatales, locales y federales. Existen muchos procesos de transacción a través de los límites del sistema en las interfaces que comprenden la transferencia de energía, materiales, gente, dinero e información.

### **Jerarquía de los sistemas**

En general, todos los sistemas -físicos, biológicos y sociales- pueden ser considerados en un sentido jerárquico. Un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor y también forma parte de un suprasistema. Por lo tanto, existe cierta jerarquía entre los componentes del sistema. Las grandes organizaciones tienen, casi universalmente, una estructura jerárquica. La gente está organizada en grupos; los grupos están organizados en departamentos, los departamentos en divisiones; las divisiones en compañías; y las compañías forman parte de una industria y una economía. Muchos autores de la Teoría General de sistemas han concluido que esta relación jerárquica es muy importante en todo tipo de sistema. "La subdivisión jerárquica no es una característica que sea peculiar a las organizaciones humanas. Virtualmente es un elemento común en todos los sistemas complejos de los cuales se tiene conocimiento (Existen) fuertes razones para creer que casi cualquier sistema de suficiente complejidad debe tener la estructura de cuartos dentro de cuartos que se observa en las organizaciones actuales. La razón para la jerarquización va más allá de la necesidad de unidad de mando u otras consideraciones relacionadas con la autoridad(40).

La estructura jerárquica no solo se relaciona con los niveles, sino que se basa en la necesidad de agrupamientos incluyendo combinaciones de subsistemas en un sistema más amplio, con el objeto de coordinar las actividades y procesos. En las organizaciones complejas existe una jerarquización de procesos y de estructura.

### **Entropía Negativa.**

Los sistemas cerrados están sujetos a la fuerza de entropía que se incrementa hasta que eventualmente se debilita todo el sistema. La tendencia hacia la entropía máxima es un movimiento hacia el desorden, ausencia completa de transformación de recursos, y muerte.

En un sistema cerrado, el cambio de entropía siempre debe ser positivo. Sin embargo, en los sistemas abiertos biológicos o sociales, la entropía puede ser reducida y aún puede transformarse en entropía negativa, es decir, un proceso de organización más completo y de capacidad para transformar los recursos. Esto es posible porque en los sistemas abiertos los recursos (materiales, energía e información) utilizados para reducir el proceso de entropía se toman del medio externo. Así mismo, los sistemas vivientes se mantienen en un estado estable, y pueden evitar el incremento de la entropía y aún desarrollarse hacia estados de orden y organización creciente. Obviamente para el sistema biológico, el proceso de entropía negativa no es perfecto. El organismo vive y crece por un periodo pero está sujeto al deterioro y la muerte. La organización artificial o social que puede continuar la importación de nuevos componentes humanos y otros recursos, y con el objeto de continuar su funcionamiento puede ser capaz de eliminar indefinidamente el proceso de entropía.

Sin embargo, la única manera en la cual las organizaciones pueden eliminar la entropía es por la importación continua de materiales, energía e información en una forma o en otra, transformándolos y redistribuyendo los recursos del medio externo.

### **El estado estable o equilibrio dinámico.**

El concepto de estado estable se relaciona estrechamente con el de entropía negativa. Un sistema cerrado debe de manera eventual, lograr un estado de equilibrio con máxima entropía—muerte o desorganización—. Sin embargo, un sistema abierto, puede lograr un estado en que el sistema permanezca en equilibrio a través del flujo continuo de materiales, energía e información. Esto se conoce con el nombre de estado estable. Esta relación entre la entropía negativa y el estado estable para los organismos vivos y los sistemas sociales fue sugerida por Emery y Trist.

El estado estable para los sistemas abiertos, en contraste con el de los sistemas cerrados sujetos a la entropía, ocurre mientras el sistema puede aún mantener su funcionamiento y trabaja de manera efectiva. Bajo este concepto, una organización es capaz de adaptarse a los cambios en su medio y mantener un estado estable continuo. Es posible establecer una analogía con los sistemas biológicos. El cuerpo humano es capaz de mantener una temperatura estable del cuerpo a pesar de variaciones muy grandes de temperatura del ambiente. Obviamente, existen límites en el grado en el que los organismos biológicos o las organizaciones sociales pueden mantener su estado estable como respuesta a los cambios del ambiente. Pueden ocurrir cambios masivos del ambiente tan grandes que sea imposible para los sistemas el adaptarse. El organismo muere o la organización social desaparece.

El estado estable tiene un significado adicional; dentro del sistema organizacional, los distintos subsistemas han logrado un balance entre las interrelaciones y fuerzas que permiten que el sistema total trabaje efectivamente. En los organismos biológicos el término *homeostasis* se aplica al estado estable del organismo. En las organizaciones sociales, no existe un estado estable absoluto sino más bien un equilibrio dinámico, en constante ajuste entre las fuerzas internas y el ambiente.

La organización social intenta acumular ciertos excedentes de recursos que le ayuden a mantener su equilibrio y a mitigar algunas de las posibles variaciones en el flujo de requerimientos del medio.

### **Mecanismo de retroalimentación.**

El concepto de retroalimentación es muy importante para entender como mantienen los sistemas un equilibrio dinámico. A través del proceso de retroalimentación, el sistema recibe continuamente información desde su medio externo, lo que le ayuda a ajustarse.

El concepto de retroalimentación se ha utilizado para observar un cierto número de fenómenos biológicos. El mantenimiento de la homeostasis o el balance en el organismo vivo, depende de una continua retroalimentación de información que ese organismo recibe de su ambiente. Por ejemplo, si la sangre se enfría debido a un descenso brusco de la temperatura externa estimula ciertos centros en el cerebro que activan los mecanismos productores del calor del cuerpo, y así se ajusta la temperatura del organismo a su nivel medio, de tal manera que se mantiene estable. El hombre utiliza el principio de retroalimentación en muchas de sus actividades: por ejemplo, al manejar una bicicleta, recibe retroalimentación acerca de la dirección y balance, lo que permite tomar acciones correctivas. La retroalimentación puede ser tanto positiva como negativa, aunque en este texto, la consideración más importante es la de retroalimentación negativa. La retroalimentación negativa es un impulso de información que indica que el sistema se está desviando de un curso prescrito y debe ser reajustado a un nuevo estado estable. La retroalimentación es de vital importancia para las organizaciones complejas, las cuales deben recibir continuamente impulsos de información desde su ambiente. La administración se interesa por la interpretación y corrección, según la retroalimentación de datos.

### **Mecanismos de adaptación y mantenimiento**

Los sistemas deben tener dos mecanismos que a menudo entran en conflicto. En primer lugar, para mantener equilibrio, deben tener mecanismo de mantenimiento que aseguren que los distintos subsistemas están balanceados y que el sistema total se mantiene en equilibrio con su medio.

Las fuerzas de mantenimiento son conservadores e intentan prevenir el sistema contra cambios tan rápidos que originen el desequilibrio de los distintos subsistemas y el sistema total. En segundo lugar los mecanismos de adaptación le permitan responder a los cambios internos y externos, esto resulta ser necesario para suministrar un equilibrio dinámico como que cambia a través del tiempo.

Algunas fuerzas dentro de la organización social están ajustadas para mantener al sistema, y los subsistemas que están ajustados para lograr la adaptación. Estas fuerzas opuestas en ocasiones crearán tensiones, choques y conflictos que son naturales y no se deben considerar como una disfunción total. Katz y Kahn describen la importancia de los mecanismos de mantenimiento y adaptación de los organismos sociales.

Si el sistema ha de sobrevivir, debe elaborar subestructuras de mantenimiento para conservar las paredes de la masa social en su lugar. No obstante, aun esto no será suficiente para asegurar la sobrevivencia de la organización. Esta existe en un ambiente con demandas cambiantes. Las estructuras adaptativas se desarrollan en las organizaciones para generar las respuestas apropiadas a las condiciones externas(41).

### **Crecimiento a través de elaboración interna**

En los sistemas cerrados sujetos a las leyes de la física, el sistema se mueve hacia la entropía y desorganización. En contraste, los sistemas abiertos parecen tener la tendencia opuesta, y se mueven para crear la diferenciación y niveles más altos de organización. Bertalanffy apunta la elaboración continua de los organismos biológicos. "En el desarrollo y evolución orgánica, parece ocurrir, una transición hacia estados superiores de orden y diferenciación. La tendencia hacia la complicación cada vez mayor ha sido indicada como una característica de la naturaleza viviente como opuesta a la inanimada".

Este mismo proceso parece ser cierto para la mayoría de los sistemas sociales, entre ellos existe la tendencia a elaborar sus actividades y alcanzar mayores niveles de diferenciación y organización. El examen de ciertos atributos de las organizaciones sociales complejas puede ayudar a explicar esta tendencia. Las organizaciones sociales complejas están constituidas por muchos subsistemas, algunos de los cuales tienen exceso de capacidad o recursos, lo cual crea una presión continua hacia el crecimiento. Además, las organizaciones sociales con frecuencia tratan de incluir dentro de sus límites actividades adicionales con el objeto de limitar la incertidumbre y asegurar su supervivencia. La organización empresarial puede usar la integración vertical con objeto de asegurar el suministro continuo de materias primas. El patrón de diversificación de conglomerados y fusiones de muchas corporaciones en los Estados Unidos de Norteamérica, es otra indicación de este proceso. En muchos casos, estas fusiones son el resultado de la innovación en los productos y de rupturas tecnológicas que permiten que la organización extienda sus límites hacia nuevas áreas. También puede ser resultado de un desequilibrio entre las capacidades técnicas y administrativas que buscan una salida para sus actividades y creatividad.

Un ejemplo de esto ha sido la expansión de muchas grandes corporaciones a nivel internacional, con lo que ha incrementado significativamente las fronteras de sus operaciones.

Existe también la tendencia de las grandes organizaciones hacia el logro de mayor diferenciación y especialización entre sus subsistemas internos. En las grandes organizaciones complejas es evidente, el gran número de departamentos y actividades especializados. La gran proliferación de departamentos, cursos y materias académicas en las universidades, es otro ejemplo de esta diferenciación y elaboración.

Es un hecho que se concibe a la organización como un sistema sociotécnico que crea un papel diferente para el administrador, puesto que debe integrar y balancear los distintos subsistemas y las actividades del marco de referencia ambiental que se presentan.

Dados los lineamientos teóricos y siguiendo la línea metodológica que norma éste trabajo, proseguiremos a referir en el capítulo II con un marco histórico referencial que ubique en tiempo y espacio al mismo.

## NOTAS:

- 1.- Cabe mencionar que por el carácter del trabajo sólo se expondrán las ideas principales de la teoría, con finalidad de adentrarnos un poco en el enfoque que de educación escolar presenta esta corriente sociológica.
- 2.- Otros representantes: P. Sorokin, H. Gerl, E. Chinoy, L. Broom, P. Selznick, B. Barber, R. Collins, R. Dreben, A. Inkeles y H. Weiler, por citar algunos; han hecho importantes estudios en torno al funcionamiento de la estructura social.
- 3.- Chinoy, Ely, La Sociedad/Una introducción a la Sociología trad. Francisco López Cámara, Fondo de Cultura Económica, secc. de obras de Sociología, México, 6ª edición, 1974, p-85.
- 4.- Merton, Robert, Teoría y Estructura Sociales, trad., Florentino M. Tomer, Fondo de Cultura Económica, secc., de obrar de Sociología, México, 3ª impresión, 1972, p-61.
- 5.- Ornelas, Carlos, "Educación y Sociedad": ¿Consenso o conflicto?, p-17.
- 6.- Agulla, Juan Carlos, Estructura y Función/Posibilidades y Limitaciones del enfoque estructural-funcionalista en sociología, UNAM, Cuadernos de Sociología, Biblioteca de ensayos sociológicos, México, 1962, p-114.
- 7.- Chinoy, Ely, La Sociedad., op. cit., p-52.
- 8.- Agulla, Juan Carlos., op., cit., p-120.
- 9.- Chinoy Ely, La Sociedad., op., cit., p-356.
- 10.- Ibid., p-390-391.
- 11.- Mayer, B. Kurt, Clase y Sociedad, trad. de Eduardo Masullo, Edit. Paidós, Biblioteca del Hombre Contemporáneo, vol. 52., Buenos Aires, p-195.
- 12.- Broom, Leonardo et. al., Sociología, trad. de Manuel J. Gaxiola, Edit. Continental, México, 1971, p-200.
- 13.- SOROKIN, P., Estratificación y Movilidad Social, trad. Angela MÜller, Montiel, UNAM, México, 1956, p-16.

- 14.-Ibid. p-15.
- 15.-BROMM, Leonard, Sociología., op., cit., p-43.
- 16.-BARBER, Estratificación Social/Análisis Comparativo de estructura y proceso, trad. de Florentino M. Tomer, F.C.E., 1ª edición, México, 1978, 9-281.
- 17.-ORNELAS, Carlos, Educación y Sociedad., op., cit., p-14.
- 18.-IBARROLA, María de, Enfoque sociológico para el Estudio de la Educación., p-114.
- 19.-GRAS, Alain, (compilador), Sociología de la Educación, trad. de Jaime Vega, Edición de Educación, Madrid, 1980, p-54-55.
- 20.-BROOM, Leonard et. al., Sociología., op., cit., p-432.
- 21.-PARSONS, Talcott, El Sistema en las Sociedades Modernas, trad. Agustín C., Edi. Trillas, México, 1989, p-124.
- 22.-Ibid., p-122.
- 23.-SOROKIN, P., Estratificación y Movilidad Social, trad. de Angela Müller Montiel, UNAM, México, 1956, p-203.
- 24.-PARSONS., op., cit., p-124.
- 25.-BARBER., op., cit., p-59.
- 26.-Ely Chinoy., op., cit., p-208.
- 27.-IBARROLA, María de., op., cit., p-17.
- 28.-El nombre Teoría General de Sistemas, y muchos conceptos básicos fueron establecidos por el biólogo Ludquin Von Bertalanffy, para un estudio general de este punto de vista.
- 29.-Citado en KASTYROSENWEING, "Un enfoque moderno, el enfoque de Sistemas., **ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES**, Ed. Mc. GrawHILL, México, 1980, p-170-108.
- 30.-Han surgido principios y concepciones similares en áreas muy diferentes, aunque este paralelismo de ideas es el resultado de desarrollos independientes. Pero la concepción de los principios de organización se hacen patentes en algunos campos de la ciencia.

31.-KAST Y ROSENWEING., op., cit., p-109.

32.- Este proceso sintetizador significa una reacción al punto de vista de todas las cosas en la ciencia necesita poner más atención, son descubiertos mediante la disección microscópica de los objetivos. Este pensamiento suministra una alternativa en la que el centro de interés se desfasa de las entidades alcanzadas, por medio del análisis acostumbrado ( átomos, potencial eléctrico ) hacia cualidades más inherentes al sistema como un todo y las cuales no pueden ser separados y localizados " uno por allí, uno por allá ".

33.- Para un panorama de las posibilidades integrativas del enfoque de sistema y el funcionalismo, hay en espacio destinado para ello, favor de revisarse.

34.- Talcott Parsons usa el enfoque sistemático en gran parte de sus escritos.

35.- KAST., op., cit., p-113.

36.- Ibid., p-114.

37.- HOMANS, George, Los Grupos Humanos, New York, 1960, p-25-3.

38.- KAST., op., cit., p-120.

39.- KAST., op., cit., p-121.

40.- Véase estructural funcionalismo cuando se habla de jerarquización.

41.- KAST., op., cit., p-123.

## **CAPITULO II.**

# **EL PORQUE DE LA ADMINISTRACION Y ORGANIZACION ESCOLAR A NIVEL SUPERIOR.**

**2.1. Marco Histórico de la Administración y Organización Educativa a Nivel Superior.**

**2.1.1. Crisis Económica y Política de México en la década de los setenta.**

## CAPITULO II

# EL PORQUE DE LA ADMINISTRACION Y ORGANIZACION ESCOLAR A NIVEL SUPERIOR.

### 2.1 Marco histórico de la administración y la organización educativa a nivel superior.

Hablar de educación superior, es hablar del nivel más elevado de estudios que es posible alcanzar dentro de nuestro sistema educativo. Corresponde a este nivel formar los cuadros técnicos, científicos y de investigación en las diversas áreas de la ciencia, la tecnología, las humanidades y otras ramas del conocimiento universal.

La educación superior nace fundamentalmente en las instituciones que dieron origen a las universidades de carácter público, (Autónomas, Estatales o Descentralizadas), sus cimientos se localizan en los colegios civiles e institutos literarios de los estados. Cabe mencionar que sólo 3 universidades, entre ellas la UNAM, se crearon como casas de estudios superiores durante la época colonial, otras más fueron fundadas en años recientes.

La educación superior está constituida por los estudios de licenciatura, posgrado, y normal superior; cabe aclarar que esta última por sus características particulares siempre se considera en forma separada. (42)

Por su organización en nuestro país, los estudiantes de licenciatura se distinguen en tecnológicos y universitarios. Los primeros comprenden la educación tecnológica, agropecuaria, forestal; y educación tecnológica en ciencias del mar. Por su parte, la licenciatura de tipo universitaria se imparte en universidades autónomas, estatales y particulares; así como en institutos de estudios superiores y escuelas tipo militar.

Indistintamente de la modalidad en que se incurra, el hecho de formar parte del nivel superior de educación en México; implica que su organización interna de la institución, responderá a las características dictadas por la política educativa instrumentada por el Estado en ese momento histórico.

Es un hecho que al querer indagar sobre sus bases históricas y sociales del fenómeno educativo, resulta indispensable definir en un primer momento de que política educativa se desprende. Por ello podemos decir:

Por política educativa podemos entender, "El conjunto de acciones del Estado que tienen por objeto al sistema educativo". Más específicamente, y aludiendo a los intereses del trabajo de tesis(43); por política educativa universitaria, nos referimos al conjunto de acciones que el Estado y las propias instituciones se proponen realizar, bajo determinados criterios y a partir de una ideología educativa específica. (44)

Para fines de interpretación y de apoyo teórico podemos distinguir varios niveles en una política educativa.

**1.- UN NIVEL IDEOLÓGICO**, en el cual la política universitaria parte de un proyecto que tienen su origen fuera de la universidad, este proyecto se sitúa en la sociedad global, en el terreno económico político e ideológico de la sociedad y remite a las clases sociales; la política educativa refleja de una manera particular las pretensiones del Estado.

**2.- UN NIVEL SOCIOLOGICO**, en donde se establece una concepción determinada de la función social de la Universidad y sirve para definir a la sociedad de una manera determinada. De ahí se deriva la caracterización social de la universidad y su vinculación con la sociedad.

**3.- UN NIVEL ORGANIZATIVO-ADMINISTRATIVO**, consiste en el funcionamiento de la Universidad, desde lo referente a su estructura, hasta los mecanismos operativos de sus funciones centrales.

**4. UN NIVEL PEDAGÓGICO**, que caracteriza el proceso enseñanza-aprendizaje, sus definiciones técnicas y didácticas.

Cada uno de estos niveles son penetrados por criterios políticos que en diferentes momentos, van a imponer distintas orientaciones en las políticas Universitarias, ya que ésta se mueve en el campo de las presiones y demandas de los distintos grupos sociales, que conforman la sociedad.

Es inevitable referir que todo cambio es generado por la inestabilidad o la crisis que hacen tambalear un sistema. De la misma manera es indispensable aclarar que el siguiente apartado nos sirve para conocer los antecedentes económicos, políticos y sociales, que desencadenaron la búsqueda incesante de un mecanismo que coadyuvará a reorganizar la estructura económica del país y por ende un reajuste al Sistema Educativo Nacional, que haciendo énfasis en el nivel superior y sus políticas educativas que posibilitaron organizar y administrar a las instituciones bajo los principios de descentralización educativa, como la base del desarrollo de una política modernizante, eficientista y tecnocrática en la educación superior sostenida, en las restricciones al desarrollo del sindicalismo universitario.

### **Crisis Económica y Política.**

A mediados de los setenta, comienza a gestarse en nuestro país una crisis explicable por diversos elementos. El Estado había cumplido un papel decisivo en el proceso de acumulación de capital, dando un apoyo irrestricto al proceso de industrialización, mediante el otorgamiento de subsidios, por la realización de cuantiosas inversiones públicas que posibilitaron el establecimiento de industrias.

En otros términos, el Estado subsidió el desarrollo de la industria en México, garantizó la recuperación de las inversiones privadas, posibilitó las altas ganancias de los empresarios, apoyó la producción de alimentos a bajo costo, fijando precios de garantía que permitieron dotar a la población urbana de alimentos baratos y estabilizó los salarios. El Estado tuvo así; un papel de primera importancia en el proceso de acumulación del capital, a través de este mecanismo de transferencia de capital del Estado a la empresa privada.

A mediados de la década de los setenta, comienza a presentarse un obstáculo a este proceso de acumulación; la agricultura falla como consecuencia del abandono del campo y de los bajísimos ingresos que perciben los campesinos minifundistas, quienes forman parte mayoritaria de la población rural del país y que comienzan a emigrar a las ciudades en busca de mejores oportunidades económicas.

Al abandonarse el campo, la producción de alimentos baja y éstos tienen que ser importados. Las divisas que hasta entonces se obtenían por concepto de exportación se ocupaban ahora, para la importación de los mismos.

Otro elemento de la crisis, fue el tipo de industrialización del país, pues la industria se había desarrollado fundamentalmente en su rama de bienes de consumo duradero (automóviles, aparatos electrodomésticos) teniendo que importar la maquinaria necesaria que el país no producía; lo cual repercutió en un mayor déficit en la balanza comercial.

Además se dió un proceso creciente de concentración de capital en los grandes monopolios, que estaban en posibilidad de invertir en gran escala; así como lo estaban las empresas transnacionales, que tuvieron una participación importante en este crecimiento industrial, monopolizando algunas ramas de la industria en México.

Las repercusiones de la crisis agrícola, aunada a la crisis económica de los países capitalistas desarrollados, llevaron al Estado a la imposibilidad de mantener su apoyo al modelo industrial de desarrollo. Los insumos no pudieron mantenerse a bajos precios y los subsidios y exenciones de impuestos llevaron a un déficit al gobierno, que al ver aunada esta situación a la creciente deuda pública que había sido necesaria para impulsar el desarrollo económico capitalista del país; se vió imposibilitado para continuar con su papel de promotor del proceso de acumulación.

El sexenio que se inicia en 1970 busca hacer frente a esta situación, incrementando su gasto público, para que la economía recuperara su ritmo de crecimiento, pero ya no como un apoyo al modelo de crecimiento industrial seguido hasta entonces.

Fue un intento por reactivar la economía a través de una política económica expansionista que pretendía reactivar el mercado interno. Para ello, se emprendió una serie de acciones tendientes a redistribuir el ingreso que hasta entonces estaba sumamente concentrado. De ahí la política que caracterizó a este sexenio en el sentido de pretender MODERNIZAR al país pero a través de una mayor "justicia social" entendida esta, como la posibilidad del grueso de la población para contar con los mínimos necesarios que le permitieran convertirse en sujeto económico.

De la misma manera que empezó a desgajarse el sector económico, comenzaron a criticarse los mecanismos tradicionales de control político, lo que llevó a una ruptura del equilibrio entre el apoyo otorgado por el Estado a distintos grupos sociales. Las demandas realizadas por éstos y las imposibilidades del propio Estado por otorgar beneficios de tipo social y asistencial fueron insuficientes.

Factores que durante 25 años el Estado había manejado de manera sumamente hábil, para el control político y el mantenimiento de su legitimidad ideológica como Estado emanado del movimiento revolucionario de 1910, hoy no resultaban totalmente satisfechos y generaban por consiguiente una crisis política.

De este modo, ante las demandas que en 68 plantearon los estudiantes, el Estado perdió control político de la situación y recurrió a la represión, durante el gobierno de Echeverría Álvarez, el Estado propuso después de la agresión, una profunda REFORMA EDUCATIVA, sin que este punto haya sido el que dió origen al movimiento, cuyas demandas principales no iban orientadas a reformas universitarias. Si bien en su desarrollo hubo algunos planteamientos en tal sentido, el hecho de que el Estado haya propuesto solucionar el conflicto a través de una reforma educativa; indica que ésta surgió como respuesta política a la crisis por la cual atravesaba el Estado.

Para ello, la reforma universitaria surge como una arma política en busca del restablecimiento del consenso ideológico entre los grupos estudiantiles disidentes y el Gobierno. Si se demandaban cambios sustanciales al modelo de desarrollo y a sus mecanismos políticos, se respondía con planteamientos reformistas.

El nuevo régimen se propuso reconciliar al Estado con las universidades, siguiendo una política aperturista. Esta política intentó modificar las orientaciones autoritarias del sexenio anterior, iniciando una liberación del ambiente político; la mayor intervención del Estado en la economía del país, para modificar el modelo de desarrollo estabilizador. La ampliación de beneficios sociales y oportunidades educativas; así como la búsqueda de una redistribución del ingreso, caracterizaron a un Estado que buscaba realizar las reformas necesarias, para que el modelo capitalista de desarrollo eliminara sus irracionalidades todo lo cual implicaba aplicar una serie de reformas en distintos sectores y entre ellos, de manera muy particular al EDUCATIVO.

Los elementos ideológicos que se manejaron en este periodo tuvieron una articulación, por la prioridad política sobre la técnica; ya que lo principal era reformar a la universidad en el sentido de democratizarla y de extenderla a mayores núcleos de la población

Por tal motivo, el Estado apoyó la expansión acelerada de la Universidad. El criterio de su crecimiento estuvo determinado por la demanda social principalmente en el área metropolitana de la ciudad de México. En lo fundamental, la creación de nuevas instituciones y la ampliación de las existentes, obedecieron a la presión de sectores medio-urbanos por ingresar en la Universidad. La creación de la Universidad Autónoma Metropolitana y del Colegio de Bachilleres, se consideró como el primer paso para la atención de la demanda que no podía ser satisfecha por las instituciones existentes.

La preocupación por la desconcentración económica o administrativa del sistema educativo, llevó a pensar la idea de un proyecto de descentralización que más que educativo o de elevación y mejoramiento de la enseñanza, fue de corte administrativo y sobre todo político; teniendo como ejes generadores, la refuncionalización y readecuación política impulsada por ese nuevo régimen.

Los antecedentes políticos que encarnan este proyecto tiene como precedentes directos y más inmediatos, la reforma administrativa impulsada por el gobierno de Echeverría Álvarez, la reforma educativa y la desconcentración de la educación superior efectuada también durante este sexenio.

En el sexenio del presidente Echeverría, la descentralización administrativa del sistema educativo, sería inicialmente adoptada como un nuevo modelo de crecimiento, reorganización y expansión en todos sus niveles. La justificación central adoptada para la puesta en marcha de un modelo de este tipo, partió de la constatación de que la estructura existente en el sistema educativo había alcanzado una enorme expansión que se desenvolvía con altas dificultades burocráticas y dentro de un contexto organizativo que no respondía eficazmente a los requerimientos establecidos por las necesidades de control y dirección que regían el funcionamiento del mismo.

Se manifestaba una marcada ausencia de planeación educativa, una deficiente coordinación entre las diferentes instituciones y una limitada aplicación de los procesos administrativos de organización, dirección y supervisión en el sistema. De la misma manera, la centralización administrativa existente y una incorrecta organización y distribución de actividades entre mezclaban las áreas de responsabilidad y provocaban duplicidad de funciones.(51)

Más allá de las dificultades formales producto de gigantismo burocrático, la descentralización sería defendida y definida por consideraciones de eficiencia política. La organización de la enseñanza se había efectuado por años, de manera caótica, carente de principios claros y precisos, sin directrices generales y dentro de una dinámica puramente expansiva. Frente a ello la reorganización general, la readecuación inmediata de la excesiva concentración entraban en el espiral de la crisis y en conflicto permanente, cuya manifestación más contundente fue el movimiento estudiantil de 1968. La educación, dijo Echeverría, es fundamentalmente una tarea política.(52)

Se pensó ilusoriamente que organizando de manera diferente el aparato administrativo y educativo, este estaría al margen de la lucha de clases. En la lógica del pensamiento burocrático, la descentralización supone en esencia, un proceso de transferencia del poder, con lo cual a su vez se procura dar eficiencia y agilidad al tratamiento de los problemas políticos y las demandas; racionalizar el manejo de los problemas del personal y de la misma manera optimizar el uso de los recursos materiales.

Se pensaba que al descentralizar los niveles de la administración, fortalecería las funciones de cada una de las jerarquías principales y disminuiría, la excesiva concentración de responsabilidades en las autoridades superiores centrales.

Bajo determinantes condiciones, la descentralización es una respuesta natural, al desgaste del poder centralizado y surge con el nuevo planteamiento de que el nuevo modelo producirá mejoras sustanciales en la eficiencia del sistema, surge como consecuencia pues, de la obsolescencia de los mecanismos de control y seguridad internos. La descentralización, entonces se convierte en la respuesta esperada, pues ya la excesiva concentración de problemas obstaculiza la función real de dirección y del ejercicio del poder.

Una expresión más acabada del proyecto de descentralización, realizada durante el sexenio echeverrista, fue la creación de nuevas instituciones de educación media y superior bajo la concepción de aquel proyecto (ENEP, UAM, Colegio de Bachilleres, UPIICSA, ETC).

Fue en la educación media y superior en donde las perspectivas políticas de la descentralización cobraron mayor relevancia. La necesidad de dar una respuesta política que localizará y neutralizará las posibilidades de una nueva revuelta estudiantil, hizo que la instrumentalización de una reorganización escolar en estos niveles fuera urgente.

Al final del sexenio la reconciliación entre los universitarios y el Estado parecía haberse logrado, o al menos esa era la ilusión que el diálogo y la "apertura democrática", junto a la reforma educativa habían logrado.

Lo fundamental del proceso de descentralización sería sin duda:

- 1) La creación de nuevas unidades en el área metropolitana;
- 2) La reubicación y retención relativa de la demanda;
- 3) El fortalecimiento de algunas universidades de provincia;
- 4) La introducción de nuevas formas y estructuras organizativas en la enseñanza (sistema departamental, módulos) y la flexibilidad curricular.

Cabe mencionar, que aunque el conflicto estudiantil no fué eliminado, se logró la descoordinación y el desplazamiento de sus demandas fundamentales, por lo menos en las universidades que más firmemente efectuaron la descentralización institucional la UAM y UNAM. (53)

Además de ello, con las perspectivas de la descentralización se establecieron convenios únicos de coordinación entre el gobierno y los estados, a través de los cuales se determinaban y canalizaban los subsidios federales para las universidades. Este resultó ser un claro mecanismo de control político sobre las instituciones, sobre todo para las democráticas, puesto que se presionaba con la retención del presupuesto en la búsqueda de su ejecución académica, laboral y administrativa.

La descentralización institucional sentó las bases para el desarrollo de una política modernizante, eficientista y tecnocrática en la educación superior, promoviendo estructuras tecno-administrativas y verticales de gobierno, manteniendo un mayor control sobre la vida académica y sosteniendo una estrecha relación entre el Estado y las instituciones. Situación que se desglosará de manera más amplia en el siguiente capítulo.

**NOTAS:**

42.- Es importante señalar que la normal superior se concibe como Licenciatura, hasta hace un par de años; ya que hasta entonces, se carecía de un bachillerato pedagógico que diera soporte propedéutico a esta modalidad de educación.

43.- Mendoza Rojas, Javier, "El proyecto ideológico modernizador de las políticas Universitarias en México (1965-1980)" en Perfiles Educativos; México, CISE; UNAM; No. 12 Abril - Junio; 1981; p-4.

44.- Ibd. p-4.

45.- Ibd. p-6.

46.- Entendida como proceso del surgimiento de la ideología tecnocrática, que parte de la producción económica y tiende a invadir otros campos como el social y obviamente el educativo.

47.- MENDOZA ROJAS; El proyecto ideológico., op., cit., p-11.

48.- Entendido como la transformación de lo ineficiente en eficiente, bajo el criterio de reproducción de las condiciones generales por el desarrollo del capitalismo dependiente, en la fase de la nueva división internacional del trabajo de implementación y desarrollo de la gran empresa capitalista monopólica.

49.- Ya que era el elemento eje, de la transformación del Estado.

50.- MENDOZA ROJAS; El proyecto ideológico., op., cit., p-14.

51.- Ver CARRANZA, José Antonio; Relación entre la Reforma Administrativa y los principios de la Reforma Educativa; SEP; México, 1976.

52.- Ver 3er. informe de gobierno de Luis Echeverría Alvaréz 1973.

53.- DIDRIKSSON, Axel, La descentralización educativa en México, (1971-1983) en Perfiles Educativos CISE-UNAM; México, 1981; p-37.

## **CAPITULO III.**

### **ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION EDUCATIVA UNIVERSITARIA UNAM, ENEP-ARAGON.**

**3.1. Descentralización Universitaria y creación de la ENEP.**

**3.1.1. Política Académica.**

**3.1.2. Política Organizativa.**

**3.1.3. Política Laboral.**

## CAPITULO III ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION EDUCATIVA UNIVERSITARIA U.N.A.M. E.N.E.P. "ARAGON".

### 3.1. Descentralización Universitaria y creación de las ENEP.

Dada la conflictiva situación vivida en México a mediados de la década de los sesenta y recordamos el capítulo anterior, notaremos que las medidas tomadas por el Estado, son el resultado de la estrategia para recuperar su legitimidad y consenso ideológico. Es un hecho, que al entrar en crisis todo el aparato económico; por consiguiente el político, social y el educativo; la imagen del Estado busca urgentemente reconsiderar su política gubernamental.

Debido a la situación económica que encontró el régimen de Echeverría Álvarez, el Estado se planteó una estrategia económica expansionista, consistente como dijimos, en incrementar su participación en la economía a través del aumento de su gasto de inversión, con el propósito de reactivar su economía.

De la misma manera, el ámbito educativo se vió precisado a tomar sus estrategias de cambio, una de ellas resulto ser, la REFORMA EDUCATIVA impulsada por el gobierno echeverrista. Podemos decir, que esta reforma tuvo por objeto atender a la creciente demanda del servicio educativo, que pretendía dar acceso a la educación a un mayor sector de la población, que cifraba sus aspiraciones en la educación como vehículo de movilidad social.

El proceso reformista va a intentar conciliar dos aspectos fundamentales en el mismo proceso; el planteamiento eficientista del gobierno y el reconocimiento de atender la demanda educativa. Es decir, se busca establecer una política "Modernizante Reformista" que pretende una educación eficiente, pero qué a su vez, satisfaga las aspiraciones de los sectores medios de la población que pugna por tener acceso a ella.

En el sexenio de Echeverría, se adopta como modelo de crecimiento, reorganización y expansión en todos los niveles, un proyecto denominado "DESCENTRALIZACION".

Descentralización entendida como proceso que fortalece las funciones de cada una de las jerarquías principales y disminuye la excesiva concentración de responsabilidades de las autoridades superiores centrales.

En enero de 1971, por acuerdo presidencial, se establecieron los lineamientos generales para llevar a cabo, la reforma administrativa descentralizada. El acuerdo ordena que en cada secretaría y organismo especializado se establezca una comisión interna de administración con el propósito de ampliar y realizar las reformas necesarias, y que en cada entidad se establezca una unidad de organización y métodos con el objetivo de asesorar el planeamiento y la ejecución de las reformas que dependen directamente del titular de cada dependencia.

Una de las instituciones que firmemente efectuaron la descentralización educativa, fué sin duda la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO y con ello, da origen al surgimiento de las ENEP, como resultado del proceso de descentralización.

## **Antecedente del proyecto de las ENEP.**

El antecedente de las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales, se encuentra en el proyecto denominado "Nueva Universidad", que fue concebida durante la administración del rector Pablo González Casanova. El planteamiento de la Nueva Universidad tiene como objetivos fundamentales:

A) Estructurar el sistema educativo general, con el objetivo de atender la creciente demanda de educación en todos sus grados y elevar, al mismo tiempo, el nivel cultural, científico y tecnológico del país, en un proceso de cambio permanente.

B) Vincular la reforma de la educación superior al resto de la reforma educativa y a la reforma de otras estructuras nacionales, con el objetivo de atender a grupos marginados, y ofrecer más oportunidades a la juventud.

Si desglosamos lo anterior, destaca, como se perseguía estructurar un sistema nacional de enseñanza, lograr el fortalecimiento de la autonomía universitaria; la desescolarización e impulsar una nueva legislación educativa; buscar la incorporación del sistema educativo, al productivo por medio del servicio social; y generar cambios a nivel Bachillerato, Licenciatura y Posgrado.

A todos éstos aspectos de carácter general, Pablo González Casanova proponía que la reforma en la educación superior contemplara también impulsar la interdisciplina; vincular la investigación y la docencia; e integrar la teoría y la práctica.

Este proyecto se concretaba en cuatro aspectos: la Ciudad de la Investigación, las Casas de la Cultura, la Universidad Abierta y la Descentralización de la UNAM. En general, este proyecto de nueva Universidad representaba en cierta forma una nueva opción académica y una nueva opción política, que se traduce de la siguiente manera.

### **POLITICA ACADEMICA.**

Tres son los elementos fundamentales que giran alrededor de la política académica del Doctor Pablo González Casanova: interdisciplinariedad, integración entre la teoría y práctica y vinculación de la investigación y la docencia.

Ya en el documento de Trabajo "La Planeación de las instituciones de la UNAM", elaborado por el grupo de Asesoría Técnica de las Coordinaciones de Ciencias y Humanidades, publicado en julio de 1973, nos encontramos con estos puntos como los criterios fundamentales en la selección del esquema de descentralización adaptado, él continuará abarcando todos los subsistemas universitarios actuales, y actuará como un "semillero" para el desarrollo de nuevos "campus", integrados de manera análoga en diversos lugares cercanos al D.F.

En esta reforma académica resalta también la necesidad de formar estudiantes con una cultura común en ciencias y humanidades y modernizar los sistemas de enseñanza, creando currículas más flexibles donde confluyan las distintas disciplinas.

### **POLITICA ORGANIZATIVA.**

El proyecto de González Casanova proponía un cambio en la estructura de gobierno y la administración, enfatizando la mayor participación en la toma de decisiones sobre planes de estudio, la designación de autoridades y la elaboración de presupuestos, con la participación de profesores y estudiantes a través de sus propias agrupaciones y participando en los diferentes cuerpos colegiados y de autoridad, incluyendo el consejo universitario.

En lo que a la reforma administrativa se refiere, se hacía el señalamiento de buscar apoyar a los proyectos académicos, tratando de eliminar problemas burocráticos con una administración más ágil y eficaz.

Uno de los aspectos a destacar en el discurso de los documentos oficiales de la UNAM cuando se refiere a las ENEP, es el que hace referencia a que en éstas escuelas se contemplan "innovaciones académicas y administrativas". Para las ENEP se diseñó una organización materia, carrera/departamento, que se sustenta en la diferenciación del trabajo académico. Esta organización matricial, que también dicen es académico administrativa, debería de implicar un modelo de escuelas que contemplara la enseñanza de varias disciplinas afines, enfocadas a resolver en forma conjunta problemas sociales (por ejemplo: en Acatlán y Aragón la organización de las ciencias sociales y económicas, en Zaragoza e Iztacala el área de la salud, y en Cuautitlán las ciencias agropecuarias) buscando favorecer la enseñanza multi e interdisciplinaria.

Así mismo, esta estructura matricial consta de otros órganos y componentes en los que se distinguen los siguientes:

- Los comités de carrera, cuya función consistirá en facilitar el trabajo de organización y constituir el punto de contacto entre coordinaciones y departamentos.
  - Las divisiones y departamentos académicos, que agrupan al personal académico de la escuela y organizan su trabajo.
  - Diversas unidades de "Apoyo académico" que incluyen, en lo general, las unidades de servicio escolar, las bibliotecas, etc., integrada por secciones o departamentos de presupuesto, personal y mantenimiento.
- Los lugares escogidos para iniciar la descentralización fueron las zonas oriente y noroeste de la Ciudad de México.

La primera escuela que nació de este programa de descentralización fue la ahora Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, inaugurada en 1974, y la última, precisamente la ENEP ARAGON en 1975.

#### **POLITICA LABORAL.-**

Con González Casanova no fue delineada una política laboral clara que se ajustase a esta nueva forma de entender la Universidad.

González Casanova previó una forma concreta de poder ir logrando una base de profesores e investigadores de carrera uno por cada 60 alumnos como sustento de la vida académica y de investigación en las ENEP por el llamado "compus". Él planteó en un principio, que la mayoría del profesorado por horas debiera reclutarse a partir de los profesionistas que laboran en los centros productivos donde se ubicarán dichas escuelas, en el momento en que se inauguraron las ENEP la totalidad de los profesores fueron contratados por horas.

Los datos reportados en el informe de descentralización de 1978, reportaron un total de 3942 profesores contratados en todas la ENEP, tan sólo 288 corresponden a profesores e investigadores de carrera de tiempo completo y medio tiempo, o sea, menos del 10% del total de la planta docente.

A pesar de que en algunas ENEP se han contratado mayor número de profesores o investigadores de carrera; es evidente, como el grueso de la carga académica corresponde a profesores de asignatura y ayudantes de profesores, que son contratados como interinos. La mayoría de los ayudantes de profesor que representan más del 40% del conjunto de profesores, trabajan cubriendo las funciones de profesores de asignatura.

La mayoría de profesores de asignatura no encuentran abierto los concursos de oposición que les permite alcanzar su definitividad. Por ello, la recontratación semestral queda sujeta al criterio de los jefes inmediatos y, en última instancia, al director. En el caso de los ayudantes de profesores es más aguda la situación, ya que señala en el Estatuto del Personal Académico que su contratación tendrá como máximo dos periodos, quedando después a merced de aprobación del Consejo Técnico para la posibilidad de su reincorporación al sistema.

Teniendo un panorama general del surgimiento de este tipo de instituciones, nos posibilita continuar de manera específica en el capítulo IV, describiendo la organización de una de ellas.

## **NOTAS:**

- 54.- Revisese el glosario de términos correspondientes.
- 55.- Podemos apreciar que el concepto modernización, no es un concepto nuevo y que desde su inserción en el ámbito educativo, trata de volver eficiente al Sistema Educativo, sin embargo carece de elementos para llevarlo a cabo.
- 56.- DIDRIKSSON, Axe; La descentralización., op., cit., p-34.
- 57.- POSADA ARISMENDI, La descentralización administrativa de la educación en América Latina, Secretaria Especial; convenio Andrés Bello; Bogota Colombia; 1972, p-57.
- 58.- Acerca de las problemáticas de las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales; en Foro Universitario; STUNAM; no. 6; Mensual; Méx. 1991, p-28.
- 59.- En nuestro caso es el proyecto de descentralización el que trataremos de ampliar.
- 60.- Acerca de las problemáticas., op., cit., p-31.
- 61.- Ibid p-31.
- 62.- Las Facultades y Escuelas de la UNAM; UNAM; Vol. 2., Tomo I; México 1979, p-27.
- 63.- Ibid p-28.

## **CAPITULO IV. ENEP-ARAGON.**

- 4.1. Marco Histórico.**
- 4.2. Cómo se integra la ENEP-ARAGON.**
  - 4.2.1. Organización Académica.**

## CAPITULO IV. ENEP ARAGON

### 4.1. MARCO HISTORICO.

La Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Aragón" es la institución más joven de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Fue creada por acuerdo del Consejo Universitario el 23 de septiembre de 1975 e inaugurada oficialmente por el Rector de la Universidad DR. Guillermo Soberón Acevedo, el 19 de enero de 1976. El Consejo Técnico de la Escuela fue instituido el 10. de julio de 1976 y sus comisiones Dictaminadas el 24 de marzo de 1977.

La ENEP "Aragón" está ubicada en la Av. Rancho Seco y Av. Central, Estado de México. Limita al Norte con las colonias Impulsora y Valle Aragón, al Sur con Bosques de Aragón; al Oeste con las colonias Campestre Guadalupeana, Vergel y Villa de Aragón; y al Este con el Lago de Texcoco.

Los principales accesos al plantel los constituyen las avenidas 608, 412 y Taxímetros, los cuales comunican con la Av. Central y ésta con la Av. Rancho Seco (ver anexo 1).

La ENEP "Aragón" está asentada en un terreno de aproximadamente 35 hectáreas distribuido en 37,000 metros cuadrados de edificios académicos y administrativos, 90,000 metros de áreas verdes y 35,000 metros cuadrados de estacionamiento (ver anexo 2).

Actualmente la institución cuenta con 12 edificios de aulas; 3 edificios de talleres y laboratorio; el edificio de la biblioteca fue recientemente ampliado, permitiendo con ello incrementar su capacidad de resguardo de 85,000 a 139,000 volúmenes y de 452 a 1,000 lugares para los estudiantes del plantel, edificio de mantenimiento; dos auditorios con capacidad para 250 y 175 personas respectivamente, ubicados en los edificios A-1 y A-9; un edificio de Gobierno y otro de Servicios; una sala de exposiciones instalada en la planta baja del A-1; tres salas para exámenes profesionales, situados en la planta baja del edificio A-2 y planta baja de lenguas, en donde también se encuentran el Área de Investigación, el Taller de Radio, el Laboratorio de Pedagogía y el Centro de Computo permitiendo así el incremento de equipo de computación (máquinas) y de salones de prácticas para albergar a mayor número de estudiantes en un agradable ambiente de trabajo.

El módulo de Extensión Universitaria, que cuenta con dos plantas de oficinas y camerinos. Fue puesto en funcionamiento en 1984, lo constituye un Auditorio con capacidad para más de 400 espectadores cómodamente sentados, y un foro que permite el desarrollo y presentación de todas las manifestaciones culturales universitarias.

Por lo que se refiere a campos e instalaciones deportivas, éstas ocupan una superficie de 47,000 metros cuadrados. Se incluye canchas de fútbol, 2 de ellas empastadas (para soccer y americano) y 6 canchas de basquetball, que además pueden utilizarse para vóleyball y tenis; una pista reglamentaria olímpica de atletismo de ocho carriles, con superficie de arcilla y tepetate y una cancha central; una unidad de baños y vestidores; y de reciente incorporación, un gimnasio propio para varias disciplinas deportivas.

El plantel fue diseñado originalmente para albergar originalmente a 15,000 estudiantes. Ahora a fines de 1990 está concluido el proyecto original ya que se cuenta con la ampliación y creación de nuevas áreas.

La vida de la ENEP "Aragón" inicia académicamente con 82 profesores de asignaturas y 19 ayudantes de profesor, 200 empleados y trabajadores y 2,212 alumnos. Cabe mencionar que a lo largo de éstos años se ha incrementado la matrícula que conforma a la ENEP ARAGON, debido a la creciente demanda hacia el servicio educativo. En cantidades sorprendentes por ello, la ENEP se ha visto sujeta a cambios de sobrepopulación escolar.

#### **4.2.- ¿ COMO SE INTEGRA LA ENEP-ARAGON EJES DE ORGANIZACION.**

La ENEP-Aragón, al igual que las restantes Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales y Facultades de la U.N.A.M., cuenta con órganos colegiados, los cuales tiene como funciones :

- **CONSEJO UNIVERSITARIO** : Expide las normas y disposiciones generales encaminada a la mejor organización y funcionamiento técnico, docente y administrativa de la Universidad.
- **CONSEJO TECNICO** : Coordina e impulsa la investigación en la Universidad reglamenta la designación de investigadores, así como sus derechos y obligaciones.
- **COMISIONES DICTAMNADAS** : Existen en el plantel comisiones dictaminadoras en las áreas de Diseño y Ciencias Básicas, Sociohumanísticas y lenguas extranjeras, las que en segundo nivel determinan acerca de los concursos de oposición para el ingreso del cuerpo docente universitario.

#### **ORGANIZACION ACADEMICA**

Este plantel se caracteriza por una organización académica en la cual se encuentran integradas los siguientes ejes rectores :

- Dirección.
- Secretaría General.
- División de estudios profesionales.
- División de Estudios de posgrado.
- Departamento de apoyos educativos.
- Educación continua.

#### **Dirección.**

Es el organismo encargado de la toma de decisiones, de supervisar, dirigir y coordinar cada una de las instancias que integran la institución.

#### **Secretaría General.**

Tiene como función principal colaborar con el Director del Plantel en el establecimiento de una correlación entre los servicios académicos y los servicios de apoyo administrativo que inciden en la vida académica de la escuela.

Está en permanente contacto con las unidades, Departamentos Académicos, Jefaturas de Carrera y Departamentos Administrativos, para integrar las diversas actividades de carácter general y darles una cohesión funcional que redunde en beneficio de la comunidad universitaria de Aragón.

### **Divisiones de Estudios Profesionales.**

Las funciones principales de ésta, es analizar, coordinar y evaluar las diversas actividades académicas llevadas a cabo en cada una de las carreras que se imparten en ENEP-Aragón, supeditadas a éstas divisiones se encuentran las jefaturas de las doce carreras.

Para tal efecto cuentan con el apoyo de :

### **Jefes de sección Académica.**

Su quehacer está encaminado a establecer comunicación con los profesores para la designación y puesta en marcha de proyectos de apoyo al trabajo docente.

### **Secretarios técnicos.**

Corresponde a éstos establecer contacto directo con la población estudiantil, proporcionando información y asesoría con respecto a las cuestiones escolares, así como resolver los problemas que influyen en el aprovechamiento académico.

### **División de Estudios de Posgrado .**

A ésta corresponde coordinar y supervisar las actividades académicas de las maestrías y especialidades que se imparten en el plantel, las cuales son :

- Maestría en derecho.
- Maestría en economía financiera.
- Maestría en enseñanza superior.
- Especialidades en puentes.

### **Departamento de apoyos educativos.**

Este departamento tiene a su cargo la responsabilidad de imprimir una visión multidisciplinaria, incidiendo en el campo académico de cada una de las carreras, de manera que sus acciones están encaminadas a reforzar el nivel académico involucrando a la planta docente, becarios, ayudantes de profesor.

En la organización académica también está implícito el importante papel, que cumplen las coordinaciones, a las que les corresponde brindar conocimientos complementarios a los alumnos de diversas carreras en pro de su formación profesional. En el plantel existen dos centros cuya función se describe en seguida.

### **Centro de Cómputo.**

Se encuentra instalado en la planta baja del edificio de apoyo académico, a un costado del edificio A-1 y perpendicular a éste.

Esta área cuenta con un equipo actualizado al cual se le dá mantenimiento constante a fin de que se puedan impartir los siguientes cursos.

Procesamientos de :

Lenguajes.	Paquetes.
Fortran	Graphics 1000
Basic	Image 1000
Pascal	Utilissa
C	Chewriter
Cobol	Word Star
Snobol	Dbase III
Ensamblador	Dbase III Plus
Prolog	Dbase IV
Lisp	Paradox
Modula	Manejo de Redes
	Lotus 123
	Works
	Mooseware Utilities
	PerfectWriter

Se ofrece también:

-Respaldo de archivos y préstamo de manuales. -Asesoría en uso y manejo de equipos terminales, microcomputadoras y todos sus dispositivos.

-Cursos de uso y manejo de equipo así como de lenguajes y paquetes de programación.

El uso de la computadora está dentro de los planes de estudio de las carreras de Ingeniería, Economía, Pedagogía, Planificación para el desarrollo Agropecuario y diseño industrial.

Todos los alumnos pueden solicitar el servicio de este centro durante el período semestral e intersemestral, en forma individual o en grupo, siempre que cumplan con los requisitos especificados en el reglamento de los servicios de cómputo.

### **Centro de lenguas extranjeras**

Está ubicado en el edificio de apoyo académico a un costado de el edificio A-1, tiene la importante función de complementar el desarrollo académico de los estudiantes de esta escuela. Se dedica a la enseñanza de los idiomas Inglés, Francés, Italiano, Alemán, Portugués, Latín, Japonés, Ruso, en las especialidades de posesión de la lengua y comprensión de la lectura de textos. Ambas modalidades están abiertas a los alumnos.

Los alumnos que cursan las carreras de : Relaciones Internacionales, Pedagogía, Periodismo y Sociología tienen como requisito indispensable, tanto para la presentación académica como para la obtención del título profesional, la acreditación de dos idiomas de acuerdo a sus respectivos planes de estudio.

### Departamento de educación continua.

La universidad tiene como función educar, investigar, difundir y extender los beneficios de la cultura.

Para ésta última tarea la ENEP-Aragón cuenta principalmente con el departamento de Educación continúa el cual ofrece:

Conferencias, cursos de actualización y capacitación, asesorías especializadas y talleres dirigidos a alumnos, egresados, instituciones públicas y/o privadas y público en general.

Los cursos que se organizan y coordinan están relacionados principalmente con las licenciaturas, posgrados e idiomas impartidos en el plantel, sin embargo, pueden organizarse cursos o acciones educativas acordes con las necesidades de los demandantes.

### Apoyo a la formación Profesional.

Talleres y laboratorios.

Como complemento a la organización académica, se han establecido talleres y laboratorios cuya finalidad es proporcionar las condiciones para fortalecer el aprendizaje teórico-práctico de la población estudiantil.

Algunos de ellos se encuentran integrados al plan de estudio de las carreras como se muestra a continuación:

CARRERA TALLER o LABORATORIO	ARQUI- TECTURA	DISEÑO INDUS- TRIAL	INGENIE- RIA	PEDAGO- GIA	PERIODIS- MO y COM. COL.
T. DE TELEVISION				X	X
T. DE RADIO					X
LAB. DE FOTOGRAFIA*		X		X	X
TALLERES DE ING., ARO. y DISEÑO IND.	X	X	X		
LAB. DE PEDAGOGIA				X	

\* Ofrece apoyo a todos los alumnos en el revelado de películas.

El taller de redacción, está abierto a los alumnos de todas las carreras; a disposición de los cuales tiene 29 máquinas de escribir y servicio de hemeroteca.

**Servicios Extracurriculares.**

### **Unidad Académica.**

Tiene como función básica la programación, organización, supervisión y seguimiento de todos los servicios académicos que se presentan en la escuela.

Se incluyen dentro de ésta los siguientes departamentos :

Servicios Escolares, Seguro Social, Prácticas escolares y Biblioteca.

### **Secretaría Administrativa.**

Constituye una parte vital de la infraestructura administrativa del plantel. Está compuesta por los siguientes departamentos: Servicios Generales (vigilancia, transporte, conmutador, etc.), Presupuesto, Adquisiciones, Almacén o inventario, Personal y mantenimiento.

### **Caja.**

La caja de la escuela depende del departamento de presupuestos, y está encargada de recibir los pagos que efectúan los alumnos por la prestación de diferentes servicios: cartas, constancias, revisiones de estudio, venta de materiales didácticos, multas al reglamento de la biblioteca, etc.

### **Departamento de superintendencia de obras.**

Esta instancia es la encargada de actualizar la infraestructura física de la ENEP-Aragón, de manera que se ocupa de la contratación de trabajos de mantenimiento cuando se requieren, así como de la coordinación y supervisión de los servicios que tienden a la conservación y adaptación de las instalaciones acorde a las necesidades de la población estudiantil, académica y administrativa.

### **Unidad de Planeación.**

La función principal de la Unidad de Planeación es brindar apoyo en la planeación de actividades docentes, de investigación y de difusión cultural, asesorar en la planeación de actividades administrativas, sistematizar los procedimientos, así como coadyuvar en la solución de problemas académicos o administrativos específicos.

Está integrada por los Departamentos de Diagnóstico y Evaluación Informática, Planeación académica y Bolsa de trabajo.

### **Bolsa de trabajo.**

Es un servicio gratuito de la Universidad para los universitarios, al cual puedes dirigirte a partir del ingreso al plantel. El servicio que ofrece es el de establecer contacto con el sector público y privado con el fin de conocer las ofertas de trabajo, información que es clasificada y transmitida a la población estudiantil.

Proporciona apoyo referente a las posibilidades de acceso al campo laboral.

### **Unidad de Extensión Universitaria.**

Esta unidad tiene como función promover y coordinar eventos académicos, culturales, deportivos y actividades de extensión universitaria que coadyuvan a la formación integral de la comunidad escolar.

Se encuentra integrada por los departamentos de:

- Departamento de Intercambio Académico.
- Departamento de Actividades Culturales.
- Departamento de Actividades Deportivas.

#### **Departamento de actividades culturales.**

Tiene a su cargo la organización de eventos artísticos y culturales, a nivel interno y extrainstitucional, así como la coordinación de talleres de:

- Teatro, Música, Danza, Folklorica, Danza Contemporánea y Jazz.
- Programación de cursos y talleres abiertos, visitas guiadas a museos y zonas arqueológicas.

#### **Departamento de Actividades Deportivas.**

Es de su competencia planear, coordinar y realizar actividades de recreación y entretenimiento deportivo para miembros de nuestra comunidad, a fin de contribuir a una formación integral que permita fortalecer las facultades físicas y mentales del universitario.

De ahí que se hayan establecido las siguientes actividades:

- Ajedrez
  - Atletismo
  - Acondicionamiento físico general
  - Basketbol
  - Béisbol
  - Fútbol Americano
  - Fútbol soccer
  - Lucha
  - Montañismo
  - Tenis de mesa
  - Voleibol
-

### **SERVICIO MEDICO**

La escuela cuenta con Servicio Médico para la comunidad de Aragón, ofreciendo atención médica general a cargo de 4 médicos y 2 enfermeras titulados, siendo los servicios más representativos:

- Examen Médico a los alumnos de nuevo ingreso.
- Tramitar Seguro Médico por un año en el IMSS a los alumnos que lo solicitan.
- Emitir constancias de Salud.
- Realizar Examen Médico Deportivo.
- Tramitar credencial Deportiva.
- Servicio de Urgencias.
- Control de Embarazo.
- Orientación Sexual y Planificación Familiar.
- Consulta General.
- Atención Psicológica.
- Canalizar a la Dirección General de Servicios Médicos, casos para análisis clínicos:
- Rayos X.
- Electrocardiogramas.
- Traumatología.
- Salud Mental.

### **Librería Universitaria.**

Esta se encuentra ubicada en la planta baja del edificio A-4, tiene en existencia libros editados por la UNAM y de otras casas editoras.

### **Departamentos de Publicaciones**

Esta instancia de Servicio de Apoyo a los alumnos a través del Centro de Fotocopiado; el cual está ubicado en la planta baja del edificio de almacenes, en donde se apoya con la reproducción de textos académicos o materiales didácticos, solicitado por maestros y alumnos (para este servicio se debe presentar credencial actualizada).

### **Cafetería**

Los servicios que ofrecen a los alumnos, personal docente y administrativo son: desayunos, comidas y cenas (a precios económicos).

### **Biblioteca.**

La biblioteca Jesús Reyes Heróles representa el espacio cultural de la ENEP-ARAGON, está ubicada al este de las torres símbolo central de la ENEP. Su horario de funcionamiento cubre un espacio de lunes a viernes de las 8.30 a las 20.30 horas; asimismo cuenta con un horario extraordinario los sábados de 9.00 a 14.00 horas.

Nuestra biblioteca es una fuente intelectual de inestimable valor para los alumnos, profesores e investigadores. Cuenta con un acervo cultural de 158,000 volúmenes; es por ello que es considerada la 4a. biblioteca más grande de la UNAM.

El éxito en el estudio se basa, en gran medida, en el hábito de la lectura y la investigación que se logran con una gran práctica sistemática y constante, además en la posibilidad de contar con la información que se requiere con la oportunidad, prontitud y exactitud deseada.

La biblioteca es el lugar en el que se organiza, conserva y difunde el conocimiento, lo que lleva a cabo mediante un conjunto de acciones de tipo académico-administrativo encaminadas a seleccionar, adquirir y procesar el material bibliográfico, y en general todo aquel material que proporcione información.

Dentro del contexto universitario la biblioteca, tiene como objetivo apoyar de manera real, sistemática y efectiva los planes y programas académicos de su comunidad mediante sus colecciones y servicios.

De esta manera podemos decir que la biblioteca Jesús Reyes Heróles, presta a su población estudiantil los siguientes servicios:

- 1.- Estantería abierta.
- 2.- Préstamo a domicilio.
- 3.- Préstamo interno (sala de reserva).
- 4.- Préstamo interbibliotecario de acuerdo al reglamento establecido con las diferentes bibliotecas con las que se tiene el convenio de servicio.
- 5.- Hemeroteca.
- 6.- Mapoteca.
- 7.- Servicio de fotocopiado.
- 8.- Cubículos de estudios, máquinas de escribir.

#### **Estantería abierta.**

Esta forma de acceso al material bibliográfico disponible de manera directa al usuario, tiene como finalidad el libre acercamiento a las colecciones bibliográficas y volúmenes existentes.

La distribución del acervo se realiza en ambas plantas (planta alta y planta baja del edificio) el material se localiza o distribuye de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

Como se mencionó anteriormente el usuario tiene acceso directo al material para su consulta; sin embargo, no puede usar más de 2 libros a la vez. Para el reacondicionado del material, el usuario debe depositar el material en los lugares destinados para ello.

#### **Préstamo a domicilio.**

La constante actualización tecnológica de los servicios universitarios hizo indispensable la utilización de la informática como recurso de agilización en trámites de préstamo a domicilio y consulta interna. Es por ello, que actualmente la ENEP-ARAGON para su servicio de biblioteca cuenta con una base de datos del acervo cultural existente en ella. Este nuevo servicio dinamiza la búsqueda de información bibliográfica que solicitan los usuarios. Pues, además de localizar en menor tiempo la información requerida, nos proporciona a la vez varias alternativas en el caso de que la información obtenida no sea suficiente.

Quando el usuario necesite algún libro para su consulta a domicilio tendrá que dirigirse al módulo de préstamo, el cual se encuentra ubicado en la planta baja del inmueble y realizar el trámite correspondiente.

Cabe señalar que dado el nuevo tipo de disposiciones implementadas en la biblioteca para el mejor uso del servicio se optó por la incorporación del uso del código de barras en las credenciales de usuario para agilizar aún más el servicio bibliotecario.

#### **Préstamo interno (sala de reserva).**

La ENEP ARAGON cuenta con una sala de reserva o de consulta interna, que tiene como finalidad rescatar un ejemplar de cada uno de los volúmenes que existen en el acervo, y preservar la esencia cultural de la capacidad de la biblioteca, sin embargo actualmente solo se cuenta con 30,000 volúmenes desconociéndose las causas de esta situación.

Esta sala se destina a los usuarios que por circunstancias diversas no consiguieron acercarse al material existente de la biblioteca. Por ello, este servicio facilita el material siempre y cuando no salga de la sala de reserva o en su defecto solo es facilitado para fotocopiar el material y devolverlo inmediatamente.

#### **Préstamo interbibliotecario.**

Este servicio permite obtener a través de la biblioteca, el préstamo de los libros y demás material bibliográfico perteneciente a otra biblioteca. Para ello, previamente se ha establecido un convenio interbibliotecas pertenecientes a la UNAM, este convenio permite facilitar el material que otra biblioteca no tiene y a la inversa, de esta mantiene la unidad universitaria y el apoyo académico de la institución.

#### **Hemeroteca-Sala de consulta**

El material hemerográfico disponible a los usuarios, solo se autoriza en préstamo interno. La capacidad de la hemeroteca se traduce a 50,000 títulos entre revistas nacionales y extranjeras de información especializada.

También están a disposición de los usuarios de la hemeroteca los diarios capitalinos: Excelsior, El Día, El Nacional, Uno más Uno, El Financiero, Punto y La Jornada, así como el Diario Oficial de la Federación, que pudieran complementar la formación académica de la población estudiantil y de los usuarios en general.

#### **Sala de consulta.**

En la sección de obras de consulta, el lector encontrará enciclopedias generales, diccionarios especializados, manuales, códigos, atlas y tesis. Sobre estas últimas podemos decir que dentro de las perspectivas de mediano plazo, el capturar las tesis en microfílm y con ello reducir el espacio de la utilización y la especificación de la información requerida.

Dentro de esta sala de consulta, también se proporciona orientación al lector sobre los servicios que se ofrecen en esta y en otras bibliotecas; así como consulta de bibliografía sobre temas de interés y recuperación de información.

### **Mapoteca.**

Esta sala brinda servicios tanto a los alumnos universitarios como el público en general, consta de un acervo de 6608 ejemplares entre mapas y cartas geográficas.

El material disponible comprende cartas con información relativa a climas, edafología y déficit de agua, fotomapas, geología hidrológica de aguas superficiales y subterráneas, humedad en el suelo, mosaicos urbanos, precipitación total anual, sinópticas urbanas de uso actual, aptitud del suelo, uso del suelo y recursos forestales. El uso del material es meramente interno.

### **Servicio de fotocopiado.**

El servicio de fotocopiado es una concesión otorgada a la ENEP-ARAGON por la Universidad. A través de este servicio se amplía la posibilidad de uso de las colecciones, ya que es un valioso apoyo al servicio de préstamo interno.

Es importante señalar que para el servicio de fotocopiado, la mayoría de las bibliotecas de la UNAM, tienen como política fotocopiar exclusivamente el material de la biblioteca correspondiente. La prestación de este servicio implica un costo, mismo que se debe pagar en el lugar que se indique de acuerdo al reglamento de la misma biblioteca.

### **Cubículos de estudio-Máquinas de escribir.**

A falta de espacios o lugares propios para el estudio y la investigación en equipo, la biblioteca proporciona tanto a estudiantes como a maestros, el servicio de cubículo de estudio, los cuales deberán ser utilizados exclusivamente para estos fines.

Además de el servicio citado, la biblioteca apoya al alumnado con máquinas de escribir para la elaboración y mecanografiado de trabajos escolares o de investigación.

Para poder hacer uso de efectivo de estos servicios, deberá llevarse con anticipación una forma de solicitud, la cual deberá entregarse con una identificación con fotografía actualizada, debido a que la credencial de la biblioteca por usar el código de barras no posee fotografía para identificar al usuario.

De esta manera podemos decir, que por todos los servicios que presta la Biblioteca, Jesús Reyes Heróles y por toda la disposición de cambio en mejora de la institución, los aragoneses nos sentimos orgullosos de contar con una biblioteca como esta. Sobre todo al conocer la evolución que ha tenido y que la ha llevado a considerarse la 4a. biblioteca dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Expuestas las características de la Institución que se retoma como fuente para la elaboración de un manual de organización, debemos abordar cuestiones como: ¿qué son los manuales?, su contenido y normatividad que rigen la elaboración de los mismos, para ello nos ubicaremos en el capítulo V para su mayor comprensión.

# **CAPITULO V. ELABORACION DE DOCUMENTOS NORMATIVOS.**

- 5.1. Qué son los Manuales.**
- 5.2. Tipos de Manuales Administrativo.**
- 5.2.1. Manual de Organización.**
- 5.3. Contenido de un Manual de Organización.**
- 5.4. Reglas y usos para su implantación.**

## **CAPITULO V**

### **ELABORACION DE DOCUMENTOS NORMATIVOS:**

#### **5.1. Que son los manuales.**

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social, lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permitan descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Es importante contar dentro de la empresa, con un área especializada en el estudio de sistemas de organización, pero evidentemente, se manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actualización individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

En los elementos más eficientes para el control y la toma de decisiones en la organización de una empresa, destacan el relativo a los **MANUALES ADMINISTRATIVOS**; ya que facilitan el aprendizaje de la organización por una parte y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución. De la misma manera resulta ser, una fuente de información con la cual se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la mejor realización de sus tareas que se le han encomendado.

Depende indiscutiblemente de la información y las necesidades de cada institución ó empresa privada, para determinar con que tipo de manual se debe contar.

La historia de los manuales como instrumentos en la administración, es relativamente reciente. Fue durante la 2a. Guerra Mundial cuando se desarrollo esta técnica, aunque antes ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba la información e instrucciones a los empleados, sobre algunas fases de las operaciones de la empresa.

La escasez y urgencia de personal adiestrado durante la guerra hizo necesario preparar manuales más detallados.

Podría decirse que cada hombre que trabajaba en las oficinas o al servicio del ejército, tenía su manual. Estos resolvían problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia; se lograba al mismo tiempo la uniformidad de la realización de las tareas tan importantes en el ejército. (64)

Precisamente porque los manuales son una herramienta administrativa relativamente nueva, hay todavía mucha confusión, sobre lo que es un MANUAL ADMINISTRATIVO, cuántas clases de manuales hay, cómo se elaboran y para qué pueden servir.

## **5.2. Tipos de manuales administrativos.**

Que es un manual? Es la pregunta que da apertura a este apartado, por lo cual resulta importante aclarar que un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (65)

Un manual es un conjunto de documentos que, partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señalan la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas en forma tal, que constituyen una guía indispensable para el personal.

Como pudimos observar, los manuales administrativos son un instrumento importante en la organización de una empresa, persiguen como ya se mencionó, la mayor eficacia en la ejecución de los trabajos asignados al personal y con ello, alcanzar los objetivos programados.

Ahora bien, es importante saber que, dada la confusión sobre el tipo de manuales que existen, los autores de este género, realizan una serie de clasificaciones de acuerdo a su naturaleza, contenido, función y constitución. Para ello, nos remitimos a seguir cierto lineamiento en la clasificación de los mismos:

### **POR SU ALCANCE.-**

- 1.- Generales o de aplicación Universal.
- 2.- Departamentales o de aplicación específica.
- 3.- De puestos o de aplicación Universal.

### **POR SU CONTENIDO.-**

- 1.- De historia de la empresa o institución.
- 2.- De organización.
- 3.- De producción o Ingeniería.
- 4.- De finanzas.
- 5.- De contenido múltiple ( Manual de Técnicas ).

Dada la naturaleza del presente trabajo de tesis, procederemos a abordar únicamente los manuales de organización como requisito indispensables para la propuesta de un manual de este género, que como equipo de trabajo hemos trazado.

De esta manera, se pretende aportar a la institución un documento normativo, y a la carrera, la participación del pedagogo en el área de "Planeación, Organización y Métodos" de la ENEP ARAGON, como resultado de una formación académica en esta área.

## **MANUAL DE ORGANIZACION.**

Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal.

Los manuales de organización, exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones o actividades de los organismos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, carta de límites de autoridad, etc. (67)

La integración y constitución de un manual de organización la detallaremos en el siguiente apartado.

## **CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.**

El manual de organización debe incluir los siguientes aspectos:

### **IDENTIFICACION:**

- Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.
- Título de extensión del manual ( general o específico ).
- Niveles jerárquicos que comprende.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidades responsables de su elaboración, y
- Cantidad de ejemplares impresos.

## **INDICE O CONTENIDO:**

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

## **PROLOGO Y/O INTRODUCCION:**

Consiste en una explicación acerca de lo que es el documento, de la ocasión que da origen a su elaboración o revisión y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él.

Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigido, cómo se usará y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Es conveniente que contengan un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual, y todas las observaciones u aclaraciones que desee incluirse.

## **DIRECTORIO.**

Relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de una unidad administrativa. (El Director deberá ponerse de acuerdo a los niveles jerárquicos y siguiendo el orden del organigrama de izquierda a derecha. Debe incluirse hasta nivel de oficina. Las unidades de asesoría se incluyen después de la unidad de que dependen).

## **ANTECEDENTES HISTORICOS.**

Breve descripción histórica sobre la Empresa.

-Origen.- Causas que dieron lugar a su creación.

-Desarrollo.- Señalar modificaciones que se hayan efectuado en cuanto a estructura, funciones, etc.

## **LEGISLACION O BASE LEGAL ( MARCO LEGAL ).**

Consiste en una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la unidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella, es recomendable relacionar las disposiciones jurídicas como sigue: Constitución Política, tratados, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares.

## **ATRIBUCIONES.**

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

## **OBJETIVO.**

Es el fin que debe alcanzar una unidad administrativa a través de las atribuciones otorgadas por las disposiciones legales. El término meta es equivalente al objetivo cuando éste se presenta en forma cualitativa.

Objetivos: Son los fines que debe alcanzar la unidad administrativa de que se trate. ( Si los objetivos de la unidad no están explícitamente determinados en las disposiciones legales, se determinaran mediante el análisis de diferentes elementos tales como : exposiciones de motivos de las leyes, atribuciones, funciones y programas de trabajo).

## **POLITICAS.**

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

## **ESTRUCTURA ORGANICA.**

Definición. forma en que están ordenadas las unidades que componen una entidad administrativa y la relación que guardan entre si, sus unidades internas. Dentro de la estructura orgánica se definen por lo tanto:

- 1.- Principales puestos y unidades que dependen de ella.
- 2.- Líneas de autoridad y responsabilidad.

### 3.- Niveles jerárquicos.

Hay dos formas de describir la estructura orgánica:

#### Listado.

Se listan en orden jerárquico cada una de las unidades administrativas de la dependencia, a la cual se circunscribe el manual, principiando por los órganos superiores. Las unidades administrativas se colocan en el lugar inmediato inferior al que dependen.

Para facilitar su identificación se utiliza una clave numérica en origen progresivo.

#### Organigramas:

##### Organigrama estructural.

Es la representación gráfica del ordenamiento de las unidades, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, los canales de comunicación, las líneas de autoridad y supervisión, así como las unidades de categoría especial.

Normas a seguir en la elaboración del Organigrama

1.- Debe ser vertical. En función de la facilidad de comprensión ya que en la parte superior van las unidades directas y las líneas de autoridad y responsabilidad van de arriba hacia abajo.

2.- Nivel jerárquicos. Se consideran 4 niveles básicos.

a) Nivel Directivo. Se incluye la Dirección General y Subdirecciones.

b) Nivel Cooperativo. Se refiere a los niveles intermedios de supervisión, incluye gerencias y jefaturas de departamento, así como las unidades de asesoría, las que se marcarán en forma lateral directa a la línea inferior que se desprende de la unidad a la cual presta sus servicios, siendo su enlace una línea discontinua.

c) Nivel Operativo. Se deben incluir las unidades administrativas oficinas y secciones que dependen de las Gerencias y de los Departamentos, colocando a éstos a un mismo nivel, independientemente de la importancia real que tiene en la organización de acuerdo a las funciones que desempeñan.

Las oficinas se representan en el nivel inmediato inferior al de departamentos. Sólo se representará, de una forma distinta, a las unidades de servicio subordinadas linealmente de una dependencia y que presten servicio funcional a otras, su enlace es: punto, rayas, punto.

d) Nivel Descentralizado o Desconcentrado. Al final se incluyen las unidades administrativas con carácter descentralizado o desconcentrado.

### **Organigrama Funcional.**

Es el organigrama estructural complementado con las funciones genéricas de cada unidad administrativa. Las normas para la elaboración del organigrama funcional serán las mismas que se consideraron para la estructura, salvo en el caso del nivel operativo en el cual se excluye el nivel oficina.

### **Funciones.**

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

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

### **INDICE DE PROCEDIMIENTOS.**

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

### **GLOSARIO DE TERMINOS.**

Se recomienda que los manuales de organización incluyan una lista de aquellos términos técnicos que auxilien en la comprensión del texto formulado. (69)

### 5.3. REGLAS Y USOS PARA SU IMPLANTACIÓN.

"C.L. Littlefield declarará al respecto. Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro.

Comúnmente, se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones, autoridad y al conjunto de relaciones con los demás órganos de la empresa.

Es por ello, que un manual bien concebido, logra y mantiene un sólido plan de organización. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

Determina la responsabilidad de cada punto y su relación con los demás de la organización. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien, dentro de la empresa. (70)

**NOTAS:**

- 64.- DUHALT KRAUSS, Miguel; Los manuales de procedimiento de las oficinas públicas; UNAM; México, pág. 15.
- 65.- DUHALT KRAUSS, Miguel; Los manuales...; op. cit. pág. 16.
- 66.- GOMEZ CEJA, Guillermo; Planeación y Organización de Empresas; 4a Edic., Edicol; México; 1987; pág. 383.
- 67.- GOMEZ CEJA, Guillermo; Planeación...; op. cit. pág. 384.
- 68.- Ibid. pág. 385.
- 69.- Ibid. pág. 395.
- 70.- C.L. Littlefield, Organización de Oficinas; Fondo de Cultura Económica; 1956; pág. 86.
- 71.- PEREZ CASTAÑEDA, María Guadalupe, "El Perfil Terminal de los alumnos de la Universidad Nacional Autónoma de México" en Perfiles Educativos, CISE, UNAM, julio-diciembre, México, 1985, Pág.-
- 72.- Ibid. pág. 56.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## **CAPITULO VI.**

### **LA PRACTICA PEDAGOGICA EN LA ELABORACION DE UN DOCUMENTO NORMATIVO ( Manual de Organización ).**

- 6.1 El perfil del pedagogo de la ENEP-ARAGON y su incursión en la práctica profesional.**
- 6.2. Propuesta de elaboración de un Manual de Organización General para la ENEP-ARAGON.**

## **CAPITULO VI. LA PRACTICA PEDAGOGICA EN LA ELABORACION DE UN DOCUMENTO NORMATIVO ( Manual de Organización).**

### **6.1 El perfil del pedagogo de la ENEP-ARAGON y su incursión en la práctica profesional**

Las constantes barreras con las que se encuentra el pedagogo al querer incursionar al campo laboral, se debe indiscutiblemente a la poca difusión que hay en torno a su práctica profesional y muchas veces al poco empuje que él mismo muestra, al tratar de eliminar la imagen que sobre su área laboral se cifre:

- El pedagogo se encarga de cuidar niños; y
- El pedagogo es sinónimo de profesor normalista

Esta tergiversación sobre el papel que desempeña el pedagogo dentro de la sociedad, es producto de la falta de conocimiento sobre su perfil y la labor específica que desempeña.

Por ello, tendríamos que aclarar primeramente que se entiende por perfil, y para lo cual diremos que el perfil profesional esta definido:

"Por el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos que debe poseer el profesional al término de sus estudios.(71)

Más aún, si nos concretamos a rescatar el "perfil del pedagogo", podemos decir, que el profesionalista en Pedagogía "al terminar su formación académica, estará capacitado para planear, programar, supervisar y controlar las actividades de formación pedagógica.(72)

En terminos generales podemos afirmar que la formación del profesional en Pedagogía debe proporcionarle al estudiante un conjunto de conocimientos teórico-prácticos e instrumentales que sean aplicables a una realidad específica en el terreno profesional y le permitan desarrollar actividades tales como:

- Elaboración de planes y programas de estudio,
- Investigación y elaboración de técnicas de enseñanza
- Diseño y realización de planes pedagógicos de formación académica.
- Diseño y realización de planes pedagógicos de capacitación de personal, entre otros.

Su campo de trabajo abarca tanto instituciones públicas o privadas que directa o indirectamente tengan relación con la educación y la administración de recursos humanos, como instituciones de enseñanza media y superior, clínicas de conducta, centros de planeación educativa, o bien centros de formación de personal especializado.

La actividad profesional del pedagogo, se ha ido modificando paulatinamente en correlación con la

evolución de la sociedad y el desarrollo histórico del pensamiento humano, lo cual significa que la labor del pedagogo debe responder a las necesidades que la sociedad demande.

La intención del pedagogo actual no es acaparar todas las funciones que sean pedagógicas y que desempeñan otros profesionistas, sino establecer los límites necesarios entre las diferentes actividades profesionales.

Cabe señalar, que al ser la pedagogía una disciplina que presenta interrelaciones con otras ciencias, se hace indispensable que el pedagogo trabaje en equipos interdisciplinarios donde su participación este claramente definida, además de las labores que realice en forma independiente y autónoma.

Por ello, el pedagogo debe tener una conciencia clara de su labor profesional y tener la suficiente disposición para realizar actividades multidisciplinarias que conlleven a un mayor entendimiento tanto del fenómeno educativo como de las actividades que por derecho le son propias.

Es un hecho que la demanda de pedagogos ha crecido significativamente en los últimos años, lo cual entre otras variables es reflejo de la necesidad de solucionar con criterios más flexibles los problemas que aquejan a nuestra sociedad. No podemos negar que el impulso de esta pretensión, también es resultado del trabajo profesional de aquellos pedagogos que incursionaron como pioneros en el ámbito en que se desarrollaron y de su acertada actuación laboral en la solución de problemas.

Esto es, afortunadamente los semilleros de esta profesión han formado a pedagogos interesados en un cambio en la forma de llevar a cabo su práctica profesional y dispuesto a aceptar el compromiso que como profesionistas de un área humanística se adquiere (no olvidar que se trabaja con seres humanos) y que exige otro tipo de actitud al desempeño de su labor profesional.

Es de considerar que el futuro del pedagogo llegará a adquirir su justo papel en la sociedad, pero, este avance no será gratuito, estará en función de la excelencia del trabajo desarrollado en sus tres actividades básicas: Técnico-metodológica, docencia e investigación; en las cuales podemos encontrar actividades como: análisis y evaluación, planeación, programación, diseño, asesoría técnica y docencia aplicables a la educación formal e informal, a la organización de recursos humanos, etc.

Como podemos apreciar la gama de posibilidades es amplia pero como ya mencionamos, su plataforma de despegue esta en función de la excelencia del trabajo desarrollado y la responsabilidad con la que se asuma su puesto.

Finalmente y siguiendo con el desarrollo del trabajo dentro del aspecto técnico-metodológico, en el siguiente apartado presentaremos la propuesta del manual general de organización para la ENEP-ARAGON, que sintetiza el esfuerzo realizado y la disposición de generar un cambio interno en la realización de la práctica profesional como futuras profesionistas. Aclarando de antemano, que un documento de este tipo esta normado de acuerdo a su naturaleza y aplicación.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

ENEP "ARAGON"

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION

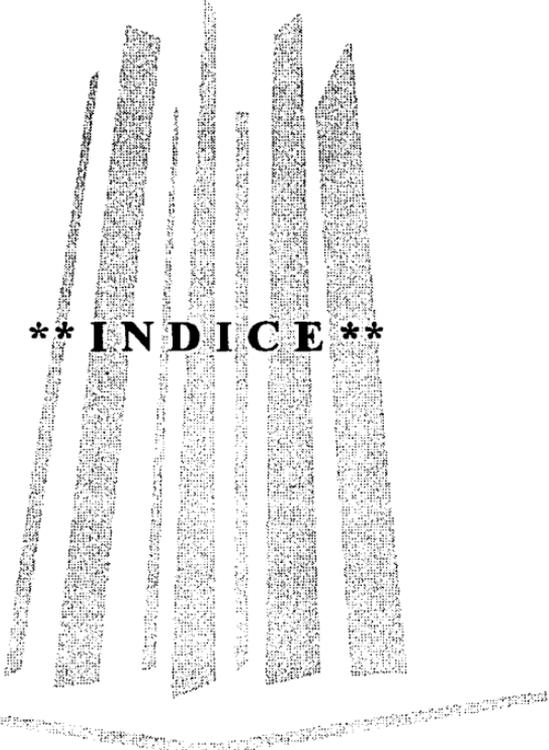
ADELA CEJA CARRASCO  
MINERVA GONZALEZ NAVA

UNAM

PEDAGOGIA

GEN. 88-91

MAYO DE 1994



**\*\* INDICE \*\***



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

1 de 95

**\*\* INDICE \*\***

INTRODUCCION	03
ANTECEDENTES HISTORICOS	06
MARCO LEGAL	11
OBJETIVO	20
ESTRUCTURA ORGANICA	22
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	27
DIRECTORIO :	39
ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PERFILES)	43
GLOSARIO	92



**INTRODUCCION**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

3 de 95

## INTRODUCCION

La Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Aragón" (ENEP-ARAGON) desde su surgimiento en 1975, como órgano de la Universidad Nacional, ha tratado de irse adaptando a las constantes exigencias de cambio, generadas esencialmente, por el ritmo de vida escolar que en sus instalaciones se desarrolla; de la misma manera trata de involucrarse al cambio social que se manifiesta en su entorno geográfico.

Es un hecho que como organización educativa, responde a las necesidades emergidas de la población estudiantil que le da la razón de ser. Sin embargo, no debemos olvidar que la organización en sí, está integrada no por una, sino por varias instancias que le dan movimiento, es decir, los recursos humanos que conforman dicha organización, juegan un papel bastante importante, por ser quien directamente determina las formas de relación, autoridad, jerarquización, control y funcionalidad de la misma.

Cabe señalar que toda institución como organismo social, debe estructurarse de tal manera, que vea cumplidos los principios que la Administración designa para ello. Uno de los principios básicos es la "Organización", con ello queremos expresar, que cualquier institución bien organizada, va a lucir armónica, coherente y sobresaliente con respecto de las demás, esto es, una institución debe lucir bien organizada!

Uno de los instrumentos que posibilitan o auxilian esta tarea, lo es sin duda, los documentos normativos, quiénes resultan ser el vehículo idóneo para que cualquier organización controle y establezca una mejor comunicación en su estructura interna, posibilitando una mayor funcionalidad



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

4 de 95

de la misma.

En materia de recursos humanos, uno de los instrumentos claves para controlar la actividad humana administrativamente hablando, son los "manuales de organización", porque permiten designar claramente cada una de las actividades que corresponden realizar a cada miembro de la organización. De la misma manera, determina los lazos de autoridad jerárquica y las relaciones o comunicaciones internas de la misma. Esto nos favorece en el sentido de permitir a los miembros de la organización, involucrarse de tal manera que le permita conocer a fondo la estructura y la funcionalidad del organismo al que pertenecen.

Siendo la ENEP-ARAGON, una Organización que maneja un número considerable de recursos humanos para darle movimiento a la misma y retomando la formación humanística que se construye en la carrera de Pedagogía. La propuesta del presente Manual de Organización, emerge sin duda, de la finalidad de integrar la teoría y práctica por un lado y por el otro, realizar la aportación que como universitario se es capaz de otorgar a la Institución que dio elementos para convertirse en profesionalista.

Siguiendo las normas de cambio, de este tipo de documentos, se exige una actualización constante a partir de la fecha de autorización.



**ANTECEDENTES HISTORICOS**



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Fecha: 11/05/94

6 de 95

## **ANTECEDENTES HISTORICOS.**

La Escuela Nacional de Estudios Profesionales, nace como resultado del proyecto de descentralización educativa impulsado por el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976). En la cual se pretendía dar capacidad a la creciente demanda social de educación, que el nivel superior generaba, indiscutiblemente no podemos olvidar que todo esto es la consecuencia de la Reforma Educativa de este sexenio.

El H. Congreso Universitario, siguiendo las políticas educativas nacionales, da apertura para la creación de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales. Es conveniente aclarar que ésta se encontraba dentro de un proyecto universitario que se denominó "Nueva Universidad", que fue concebido durante la administración del rector Pablo González Casanova. Los elementos que giraron alrededor de la política académica de Pablo González Casanova fueron:

- 1.- Interdisciplinarietà,
- 2.- Integración entre la teoría y la Práctica,
- 3.- Vinculación de la investigación y la docencia.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

7 de 95

En esta reforma académica resalta también la necesidad de formar estudiantes con una cultura común en ciencias y humanidades, modernizar los sistemas de enseñanza, creando currículas más flexibles donde confluyeran las distintas disciplinas.

La Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Aragón" es la institución más joven de la Universidad Nacional Autónoma de México y del proyecto de descentralización universitaria.

Fue creada por acuerdo del Consejo Universitario el 23 de septiembre de 1975 e inaugurada oficialmente por el rector de la Universidad Dr. Guillermo Soberón Acevedo, el 19 de enero de 1977, el Consejo Técnico de la escuela fue instituido el 10 de julio de 1976 y sus comisiones dictaminadoras en marzo de 1977.

A lo largo de los años que han dado vida a la Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Aragón" (E.N.E.P. "Aragón"), han hecho acto de presencia para la administración de la misma:

- 1.- Ing. Pablo Ortiz Macedo (1976-1980).
- 2.- Lic. Sergio Isaac Rosas Romero (1980-1986).
- 3.- Lic. Sergio Guerrero Verdejo (1986-1990).
- 4.- Ing. Claudio C. Merrifield Castro (1990-1994).
- (1994- -).



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

8 de 95

A lo largo del régimen administrativo de cada uno de los directores que se han hecho cargo de la ENEP-Aragón. Hemos podido observar cambios en la organización administrativa de la Institución, por ello, podemos citar que los cambios más recientes efectuados por el actual director; el ingeniero Merrifield, se imparten en agrupar en dos grandes Divisiones a las carreras que conforman la ENEP-"Aragón", situación que anteriormente se sintetizaba en agrupar a las carreras en lo que se denominaba "División de Estudios Profesionales".

Ahora, 1994, la ENEP-"Aragón" subdivide la división y la cambia de nombre, por ello, encontramos una instancia llamada División de Humanidades y Ciencias Básicas, en la cual se encuentran adscritas las siguientes carreras: Arquitectura, Diseño Industrial, Ingeniería Civil, Ingeniería en Computación, Ingeniería Mecánica -Eléctrica, Pedagogía, y ; las Secciones Académicas de Educación, Seminarios, Ciencias Jurídicas, Diseño y Construcción; y Ciencias Básicas de la misma manera el Centro de Computo y el Centro de Lenguas Extranjeras.

Por su parte, la División de Ciencias Sociales de cuida a las carreras de Economía, Planeación para el Desarrollo Agropecuario, Comunicación, Relaciones Internacionales, Sociología y Derecho así como sus órganos de apoyo de Sec. Académica de Ciencias Económico-administrativas, Políticas y Sociales.

Dentro de este régimen administrativo podemos observar la creación de un órgano denominado "Departamento de Difusión, que agrupa a su cargo las instancias de "Apoyos Gráficos e Impresión con sus respectivos técnicos de apoyo.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

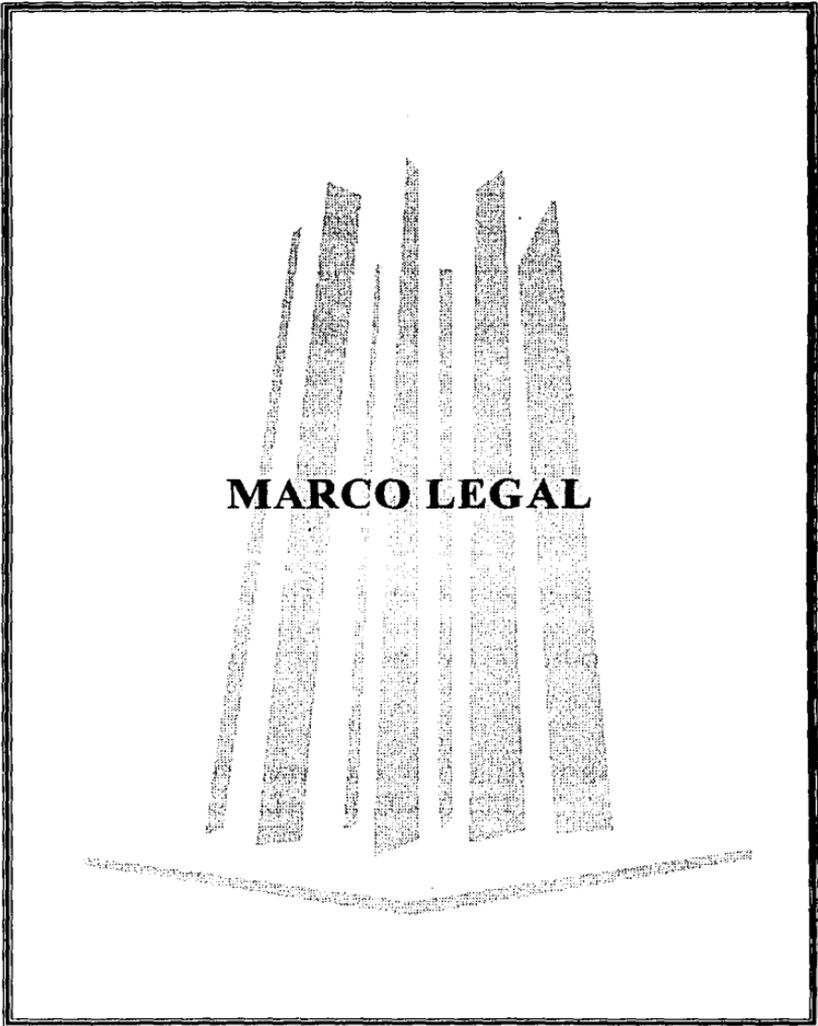
**ENEP - ARAGON**

Fecha: 11/05/94

9 de 95

Podemos agregar que en esta última administración, se ha reorganizado constantemente la organización administrativa de la ENEP-"Aragón", eso habla de la imagen de una Institución que trata de ir a la vanguardia educativa en materia de organización.

De acuerdo a las características del presente documento, es importante señalar que las exigencias de un manual de organización prescriben la constante actualización del mismo. Es un hecho de toda organización se modifica continuamente y por ello, el documento normativo que es creado para ese fin, debe ajustarse a las necesidades de dicha organización.



**MARCO LEGAL**



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Fecha: 11/05/94

11 de 95

## **MARCO LEGAL**

### **CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

Art. 30. La educación que imparta el Estado-Federación, Estado, Municipio, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad en la independencia y en la justicia.

### **LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL**

Art. 38. A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas:
- c) La enseñanza superior y profesional.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Fecha: 11/05/94

12 de 96

## **LEY GENERAL DE EDUCACION 1993 CAPITULO I**

**Art. 1º.- Esta ley regula la educación que imparte el Estado-Federación, Entidades Federativas y Municipios, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.**

## **LEY PARA LA COORDINACION DE LA EDUCACION SUPERIOR ( Normas Fundamentales SEP 1982) CAPITULO I**

**Atr. 1º.- La presente ley es de observancia general a toda la República y tiene por objeto establecer bases para la distribución de la educación de tipo superior entre la Federación, Los Estados y Los Municipios; así como prever las aportaciones económicas correspondientes, a fin de coadyuvar al desarrollo y coordinación de la educación superior.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

13 de 95

## LEY ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Ley orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública, organismo descentralizado del Estado dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a las sociedad, organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y entender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.

**Art. 2.** La Universidad Nacional Autónoma de México tiene derecho para:

- I. Organizarse como lo estime mejor, dentro de los lineamientos generales señalados por la presente ley;
- II. Impartir sus enseñanzas y desarrollar sus investigaciones de acuerdo con el principio de libertad de cátedra y de investigación.
- III. Organizar sus bachilleratos con las materias y por el número de años que estime convenientemente, siempre que incluyan, con la misma extensión de los estudios oficiales de la Secretaría de Educación Pública, los programas de todas las materias que forman la educación secundaria, o



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

14 de 95

requieran este tipo de educación como un antecedente necesario. A los alumnos de las escuelas secundarias que ingresen a los bachilleratos de la Universidad se les reconocerá las materias que hayan aprobado y se les computarán por el mismo número de años de bachillerato, los que hayan cursado en sus escuelas.

VI. Expedir certificados de estudios grados y títulos.

V. Otorgar, para fines académicos, validez a los estudios que se hayan en otros establecimientos educativos, nacionales o extranjeros e incorporar, de acuerdo con sus reglamentos, enseñanzas de bachilleratos o profesionales. Tratándose de las que se impartan en la primaria, en las secundaria o en las escuelas normales y de las de cualquier tipo o grado que se destinen a obreros o campesinos, invariablemente se exigirá el certificado de revalidación que corresponda expedido por la Secretaría de Educación Pública, requisito que no será necesario cuando el plantel en que se realizaron los estudios que se pretende revalidar, tenga autorización de la misma Secretaría para impartir esas enseñanzas.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

15 de 95

**Art. 3o.** Las autoridades universitarias serán:

1. La Junta de Gobierno
2. El Consejo Universitario
3. El Rector
4. El Patronato
5. Los directores de facultades, escuelas e institutos
6. Los Consejos Técnicos a que se refiere el art. 12.

**Art. 11.** Los directores de facultades y escuelas serán designados por la Junta de Gobierno de ternas que formará el Rector, quien previamente las someterá a aprobación de los consejos técnicos respectivos. Los directores de institutos serán nombrados por la junta propuesta del Rector.

Los directores deberán ser mexicanos por nacimiento y llenarán además, los requisitos que el estatuto profesor de cada una de las especialidades que se impartan y por 2 representantes de todos los alumnos. Las designaciones se harán de la manera que determinarán las normas reglamentarias que expida el Consejo Universitario.

**Art. 13.** Las relaciones entre la Universidad y su personal de investigación docente y administrativo, se regirán por estatutos especiales que dictará el Consejo Universitario. En ningún caso los derechos de su personal serán inferiores a los que concede la Ley Federal del Trabajo.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

16 de 95

## ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

**Art. 2** Para realizar sus fines, la Universidad se inspirará en los principios de libre investigación y libertad de cátedra y acogerá en su seno, con propósitos exclusivos de docencia e investigación, todas las corrientes del pensamiento y las tendencias de carácter científico y social, pero sin tomar parte de las actividades de grupos de política militante, aún cuando tales actividades se apoyen en aquellas corrientes o tendencias.

**Art. 7** La Universidad está integrada por sus autoridades, investigadores, técnicos, profesores, alumnos, empleados y los graduados en ella.

**Art. 8** La función docente de la Universidad se realizará por las siguientes instituciones:

XXI Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón.

**Art. 12** Son autoridades universitarias:

Los directores de facultades, escuelas e institutos y aquellos que se designen con motivo de la coordinación de los anteriores en las unidades académicas del Colegio de Ciencias y Humanidades.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

17 de 95

**Art. 45** Las facultades y escuelas de la Universidad tendrán como órganos de consulta necesaria a los consejos técnicos, formados en cada una de ellas de acuerdo con el artículo 12 de la Ley Orgánica.

## **ESTATUTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO AL SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**Art. 1o.** El presente estatuto tiene por objeto reglamentar las relaciones de trabajo en la Universidad Nacional Autónoma de México y su personal administrativo de conformidad con lo prevenido en el artículo 13 de la Ley Orgánica de la U.N.A.M.

**Art. 2o.** Son materia de este Estatuto las relaciones entre la Universidad y su personal administrativo en los servicios de orden administrativo, técnico, profesional, cultural, deportivo, social o de cualquiera otra naturaleza que se presenten a la misma, en forma permanente o eventual, dentro del perímetro de Ciudad Universitaria o fuera de ella.

**Art. 3o.** Son autoridades universitarias aquellas a quienes se les confiere tal carácter en la Ley Orgánica y en el Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México, nombrados o elegidos según las normas respectivas y cuyas atribuciones derivan de las disposiciones señaladas en dichos ordenamientos.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

18 de 95

**Art. 4o.** Forman el personal administrativo los trabajadores al servicio de la Universidad. Trabajador es toda persona que presta a la Universidad servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, por virtud del nombramiento respectivo. El hecho de figurar en las nóminas de pago de sueldos de la universidad surtirá efecto de nombramiento.

**Art. 6** El personal Administrativo se divide en tres grupos:

I.- Trabajadores de confianza

II.- Trabajadores de base y

III.- Trabajadores temporales y por obra determinada.



**OBJETIVO**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

20 de 95

## **OBJETIVO DE LA ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

Canalizar la inscripción de las carreras más solicitadas de la U.N.A.M., bajo un programa de descentralización educativa, buscando dar respuesta a la creciente demanda social de educación superior.



**ESTRUCTURA ORGANICA**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

22 de 95

## ESTRUCTURA ORGANICA

- 1.1 Dirección.
- 1.2 Consejo Técnico.
- 1.3 Secretario Particular.
- 1.4 Secretario General.
- 1.5 Jefe de Departamento de Difusión.
  - 1.5.1 Apoyos Gráficos.
  - 1.5.2 Técnico de Informática.
  - 1.5.3 Impresión.
  - 1.5.4 Técnico.
- 1.6 Jefe de Apoyos Educativos.
  - 1.6.1 Formación Docente.
  - 1.6.2 Apoyos Audiovisuales.
  - 1.6.3 Fomento Editorial.
  - 1.6.4 Servicios Educativos.
- 1.7 Unidad de Planeación.
  - 1.7.1 Bolsa de trabajo.
  - 1.7.2 Diagnóstico y Evaluación.
  - 1.7.3 Planeación Académica.
  - 1.7.4 Informática.
    - 1.7.4.1 Técnicos.
    - 1.7.4.2 Jefe de Area.
- 1.8 Unidad Académica.
  - 1.8.1 Servicios Escolares.
  - 1.8.2 Servicio Social.
  - 1.8.3 Revisión de Estudios.
  - 1.8.4 Biblioteca



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Fecha: 11/05/04

23 de 05

- 1.9 Jefe de División de Humanidades y Ciencias Básicas.
  - 1.9.1 Centro de Computo.
    - 1.9.1.1 Jefe de Instructor.
    - 1.9.1.2 Instructores.
    - 1.9.1.3 Operadores.
  - 1.9.2 Centro de Lenguas Extranjeras.
  - 1.9.3 Arquitectura.
    - 1.9.4 Diseño Industrial.
      - 1.9.4.1 Laboratorio de Fotografía.
  - 1.9.5 Ingeniería Civil.
    - 1.9.5.1 Laboratorio de Construcción y Diseño.
  - 1.9.6 Ingeniería en Computación.
  - 1.9.7 Ingeniería Mecánica Eléctrica.
    - 1.9.7.1 Laboratorio de electricidad.
    - 1.9.7.2 Laboratorio de Electromecánica.
    - 1.9.7.3 Laboratorio de Térmica y fluidos.
  - 1.9.8 Pedagogía.
  - 1.9.9 Jefe de Sección Académica Ciencias Básicas.
  - 1.9.10 Jefe de Sección Académica Ciencias Educación y Seminarios.
  - 1.9.11 Jefe de Sección Académica Ciencias Jurídicas.
  - 1.9.12 Jefe de Sección Académica Diseño y Construcción.
- 1.10 División de Ciencias Sociales.
  - 1.10.1 Jefe de Sección Ciencias Económicas Administrativas.
  - 1.10.2 Jefe de Sección Ciencias , Políticas y S.
  - 1.10.3 Economía.
  - 1.10.4 Planeación para el Desarrollo Agropecuario.
  - 1.10.5 Comunicación.
    - 1.10.5.1 Taller de Televisión.
    - 1.10.5.2 Taller de Radio.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Fecha: 11/05/94

24 de 95

- 1.10.6 Relaciones Internacionales.
- 1.10.7 Sociología.
- 1.10.8 Derecho
  
- 1.11 División de Posgrado.
  - 1.11.1 Jefe de Educación Continua.
  - 1.11.2 Secretario Técnico de Posgrado Derecho Penal.
  - 1.11.3 Secretario Técnico de Posgrado Economía Financiera.
  - 1.11.4 Coordinación de Investigación.
  - 1.11.5 Secretario de Especialización en Puentes.
  - 1.11.6 Secretario Técnico de posgrado Enseñanza Superior.
  - 1.11.7 Delegado Académico.
  
- 1.12 Jefe de Extensión Universitaria.
  - 1.12.1 Jefe de Departamento de Actividades Culturales.
  - 1.12.2 Intercambio Académica.
  - 1.12.3 Actividades Deportivas.
  - 1.12.4 Extensión Académica.
  
- 1.13 Secretaria Administrativa.
  - 1.13.1 Superintendencia, Conservación, y Mantenimiento.
    - 1.13.1.1 Departamento de Obras.
    - 1.13.1.2 Mantenimiento.
      - 1.13.1.3 Residencia.
    - 1.13.2 Jefe de Departamento de Adquisiciones.
      - 1.13.2.1 Areas.
      - 1.13.2.2 Almacenes.
      - 1.13.2.3 Inventario.
      - 1.13.2.4 Compras.
  - 1.13.3 Personal.
    - 1.13.3.1 Administrativos.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



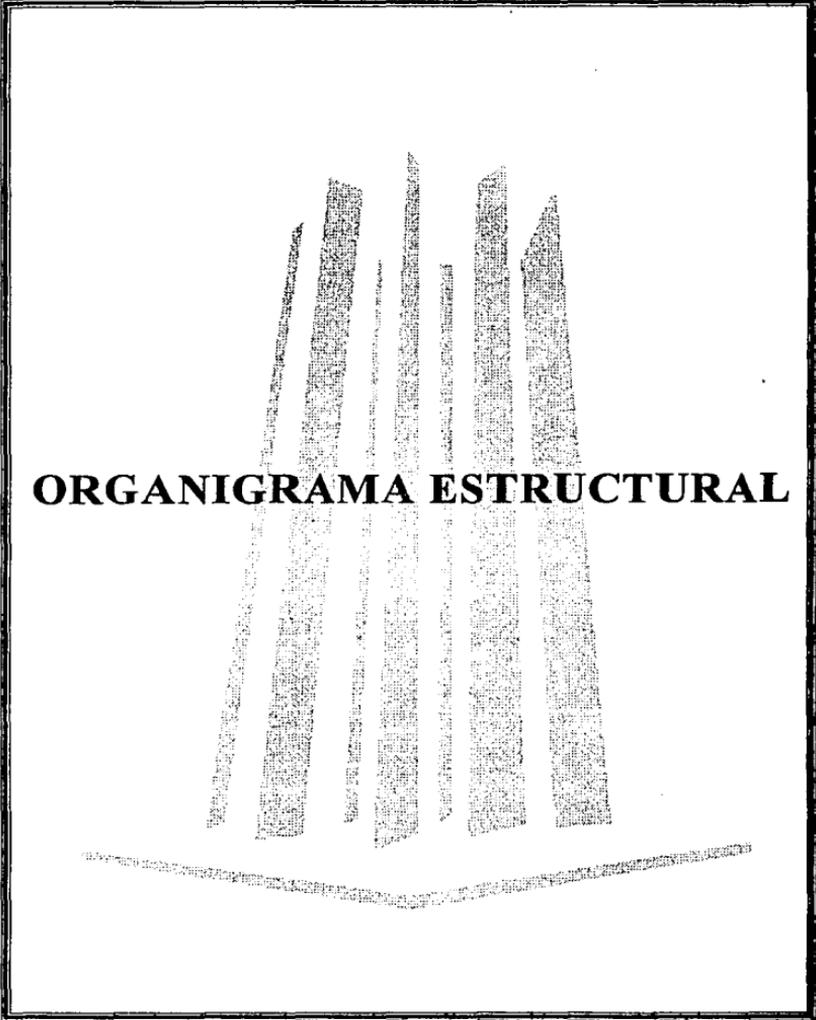
MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

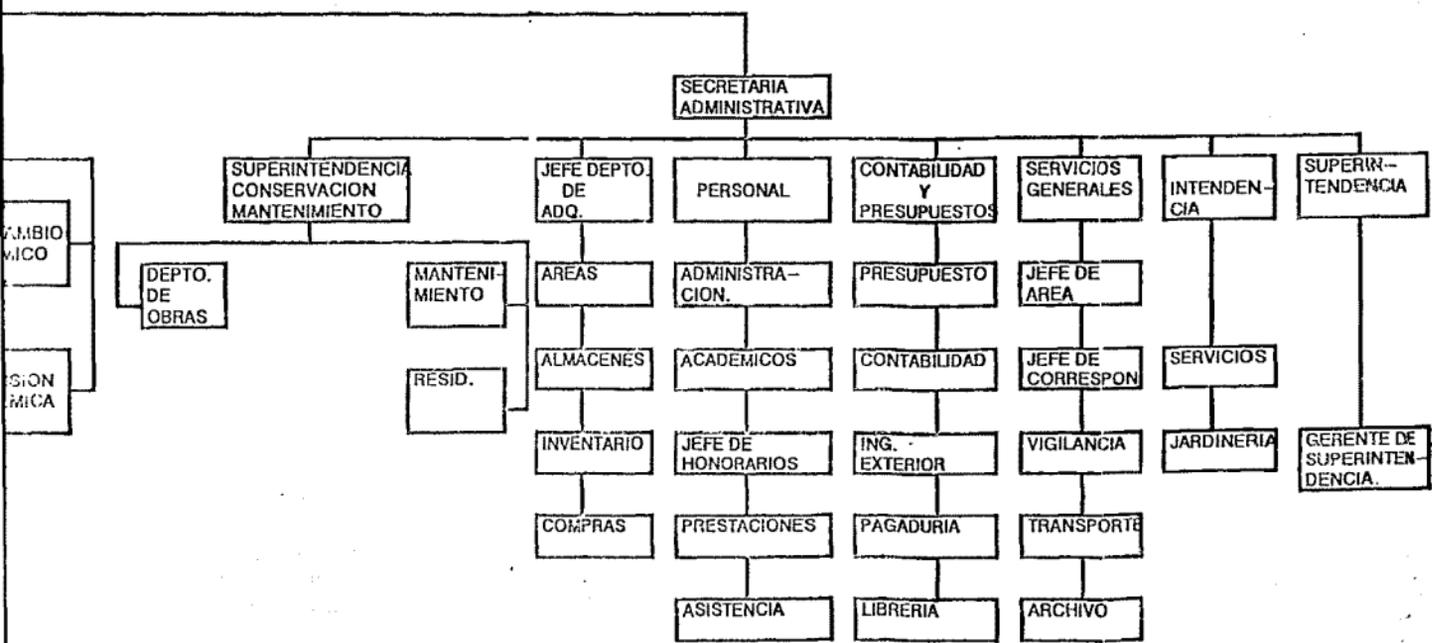
Fecha: 11/05/94

25 de 95

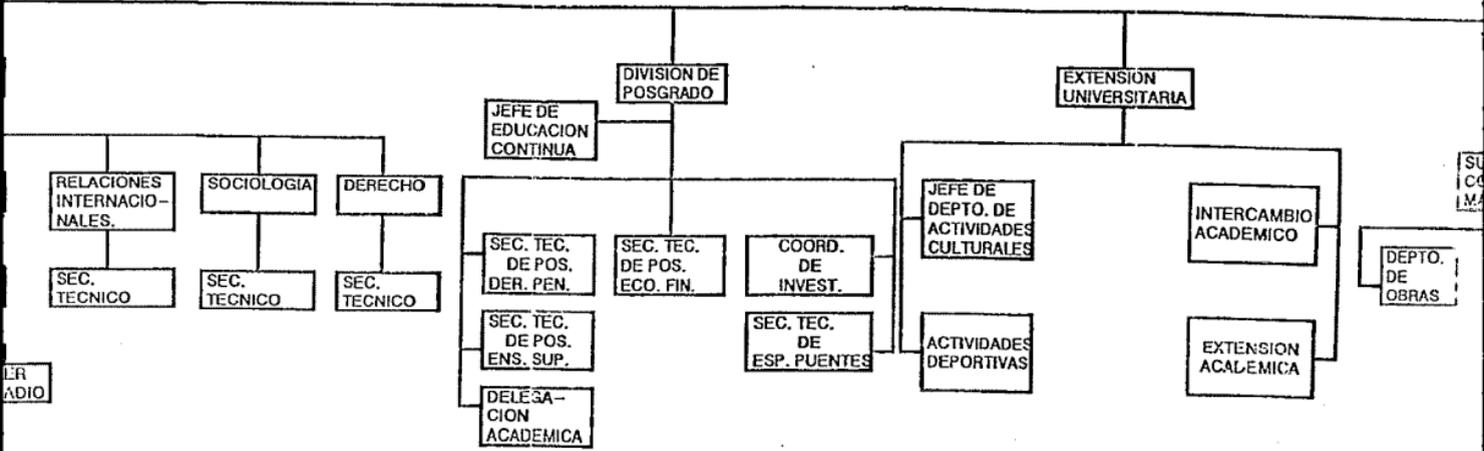
- 1.13.3.3 Jefe de Honorarios.
- 1.13.3.4 Prestaciones.
- 1.13.3.5 Asistencia.
  
- 1.13.4 Contabilidad y Presupuesto.
- 1.13.4.1 Presupuesto.
- 1.13.4.2 Contabilidad.
- 1.13.4.3 Ingeniería Exterior.
- 1.13.4.4 Pagaduría.
- 1.13.4.5 Librería.
  
- 1.13.5 Servicios Generales.
- 1.13.5.1 Jefe de Area.
- 1.13.5.2 Jefe de Correspondencia.
- 1.13.5.3 Vigilancia.
- 1.13.5.4 Transporte.
- 1.13.5.5 Archivo.
  
- 1.13.6 Intendencia.
- 1.13.6.1 Servicio.
- 1.13.6.2 Jardinería.
  
- 1.13.7 Superintendencia.
- 1.13.7.1 Gestoría.
- 1.13.7.2 G. de Superintendencia.



**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



SECRETARIA  
PARTICULAR

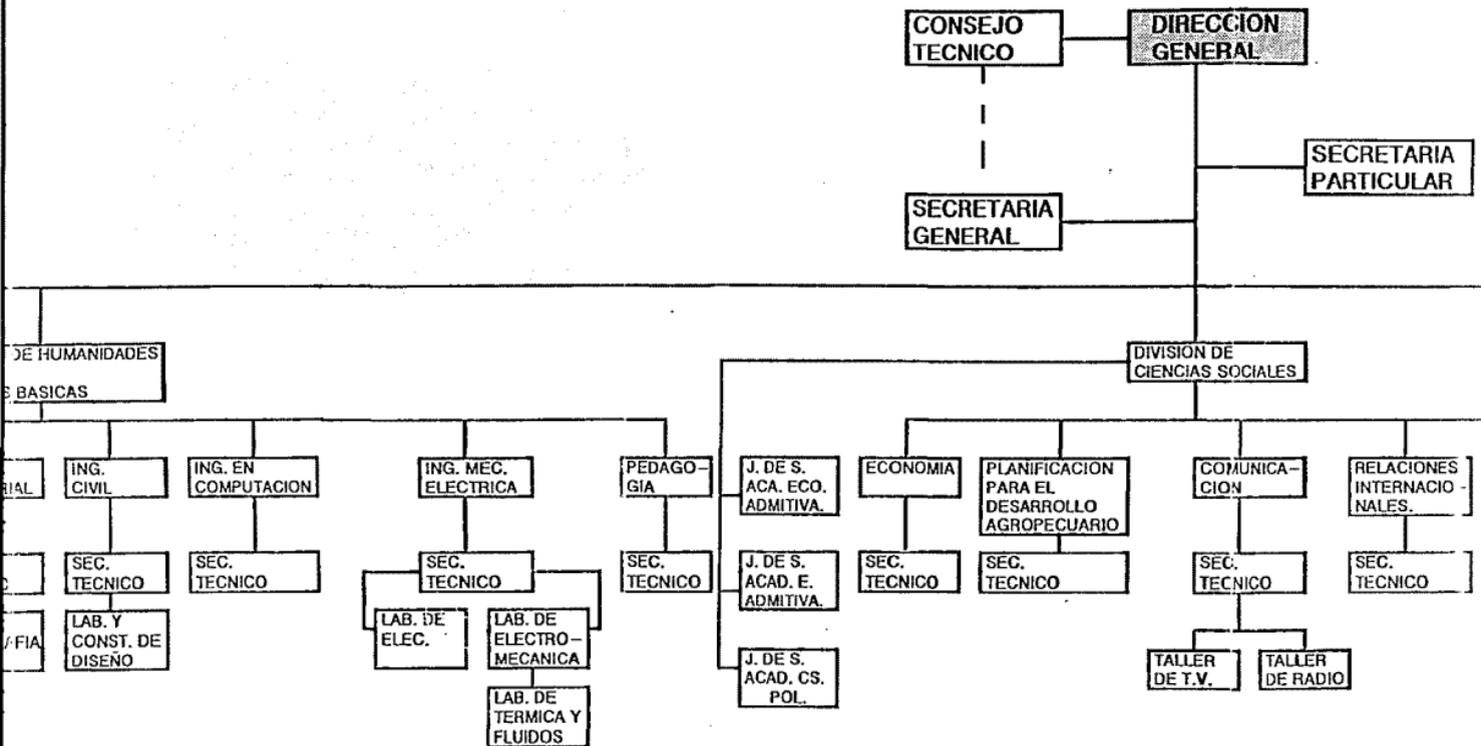


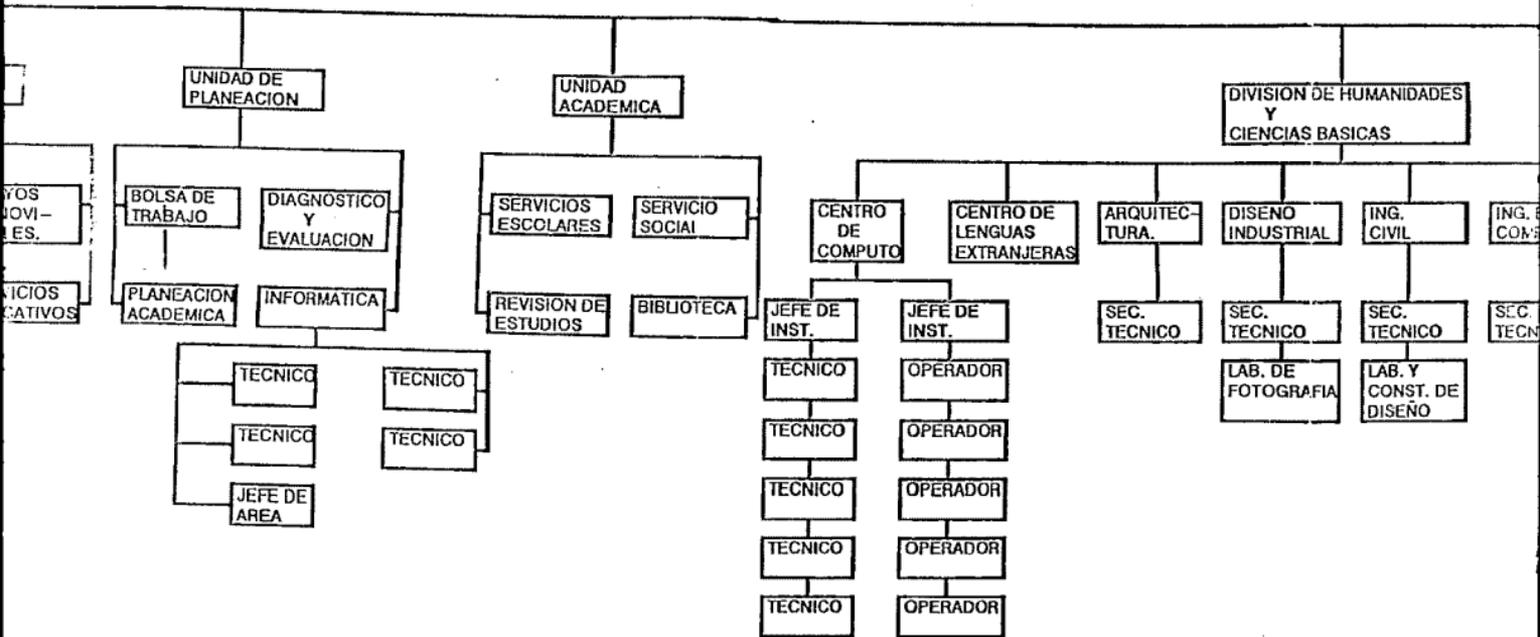
ER  
ADIO

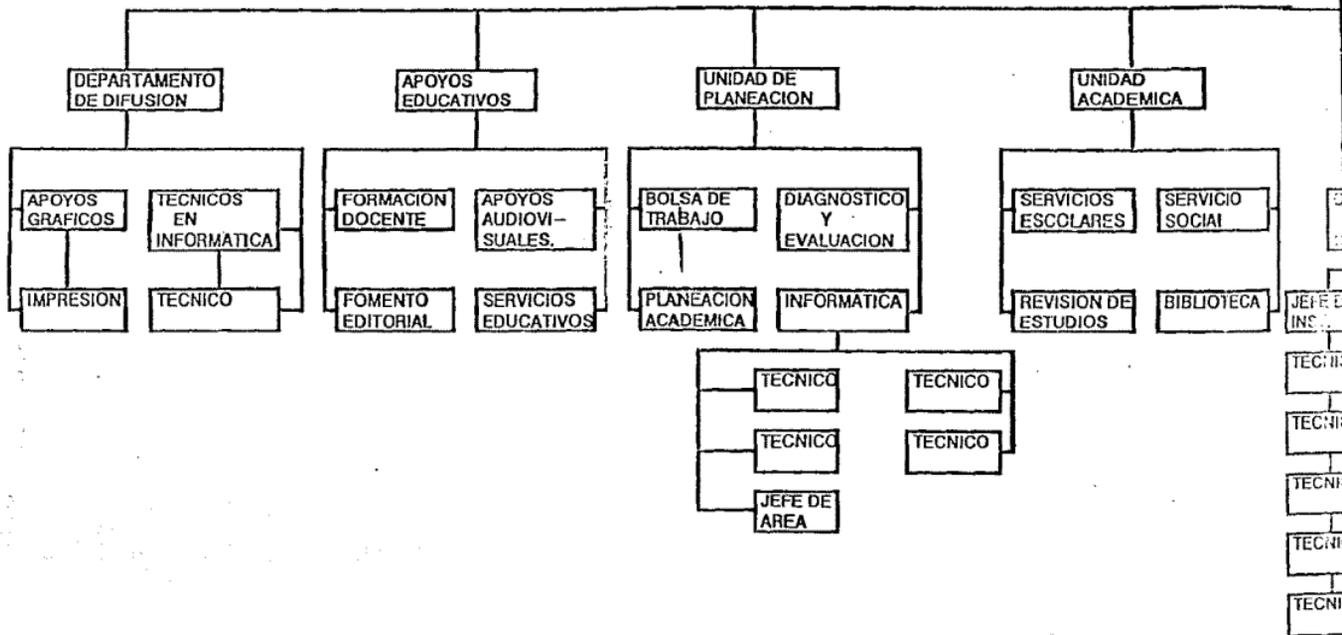
SU  
CO  
M.

DEPTO.  
DE  
OBRAS

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ARAGON"  
ORGANIGRAMA GENERAL









UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

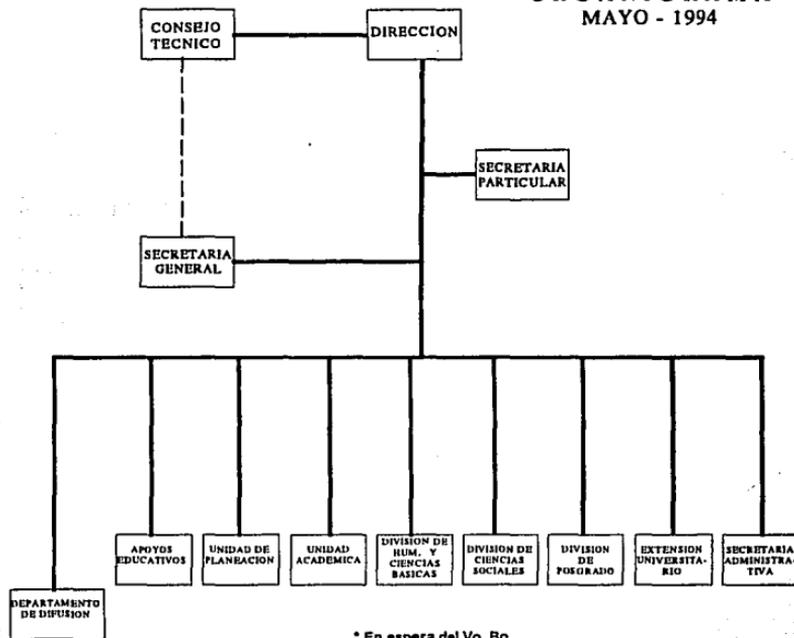
ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

28 de 95

## ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES " A R A G O N "

ORGANIGRAMA  
MAYO - 1994



\* En espera del Vo. Bo.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



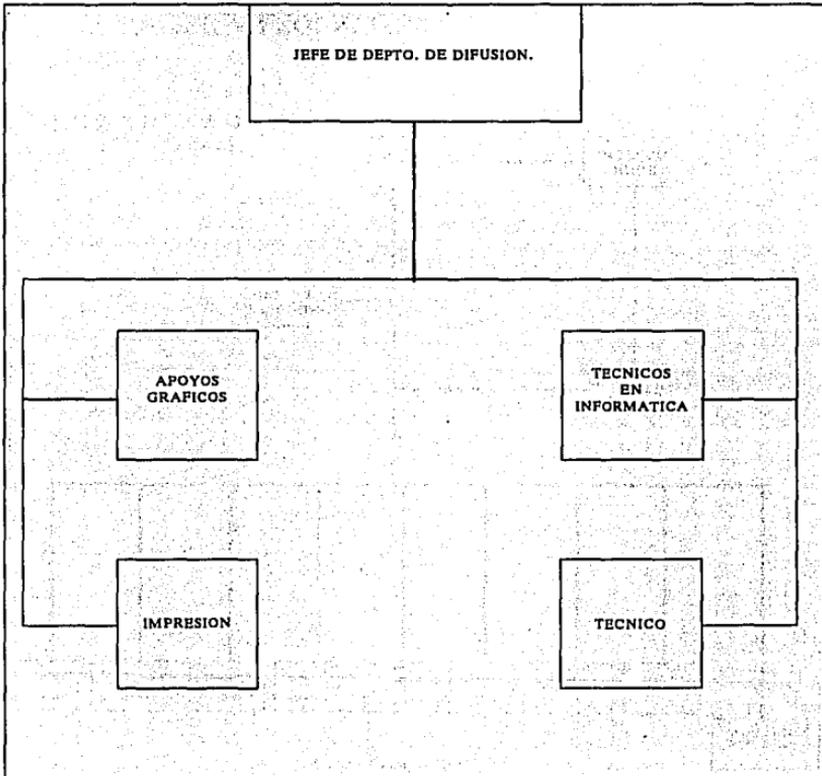
MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIFUSION

Fecha: 11/05/94

29 de 95





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



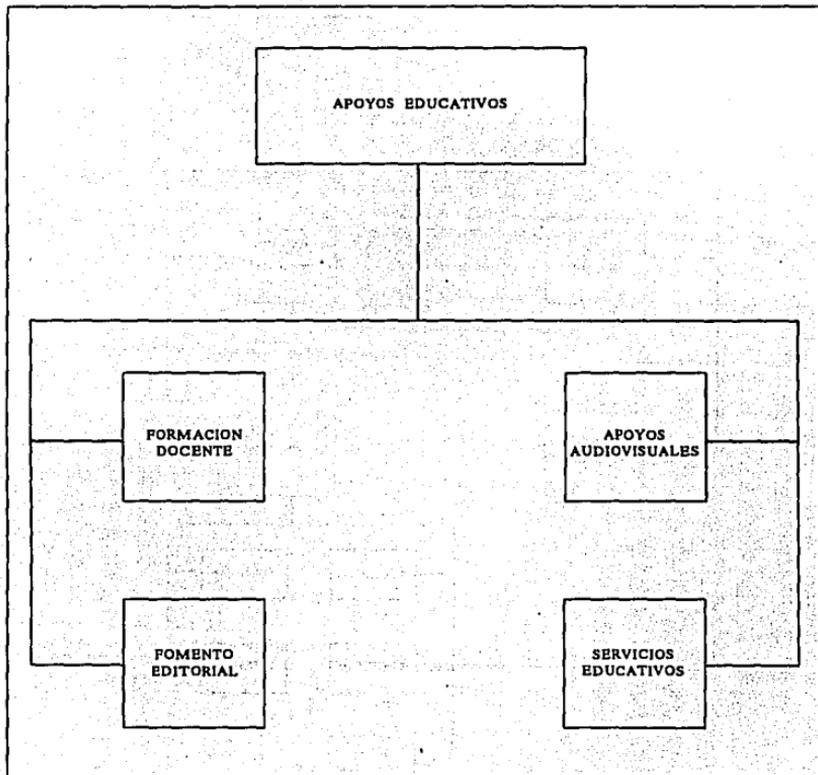
MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: APOYOS EDUCATIVOS

Fecha: 11/05/94

30 de 95





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



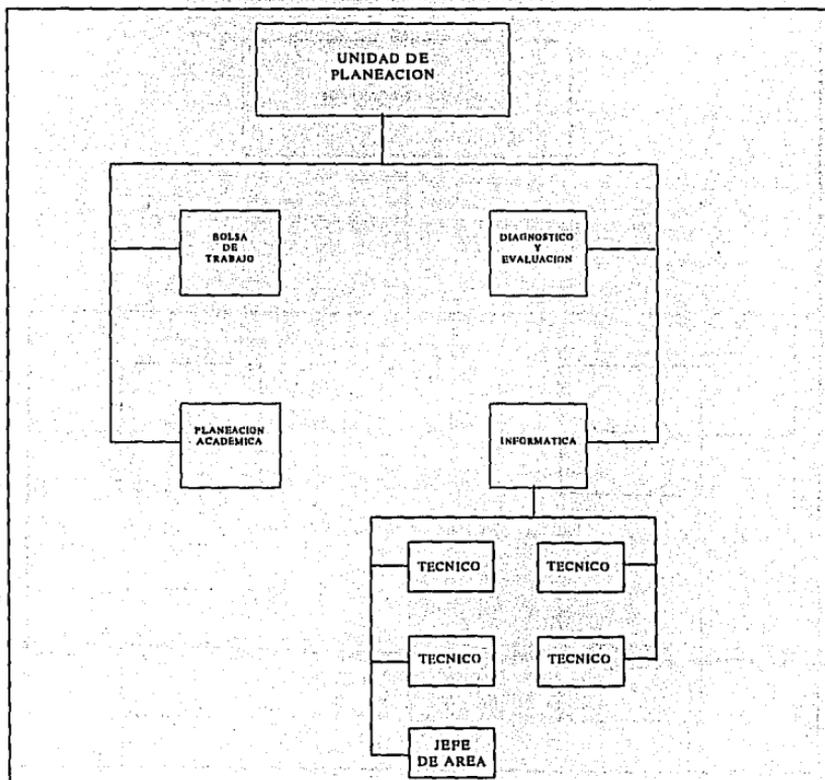
MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: PLANEACION

Fecha: 11/05/94

31 de 95





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



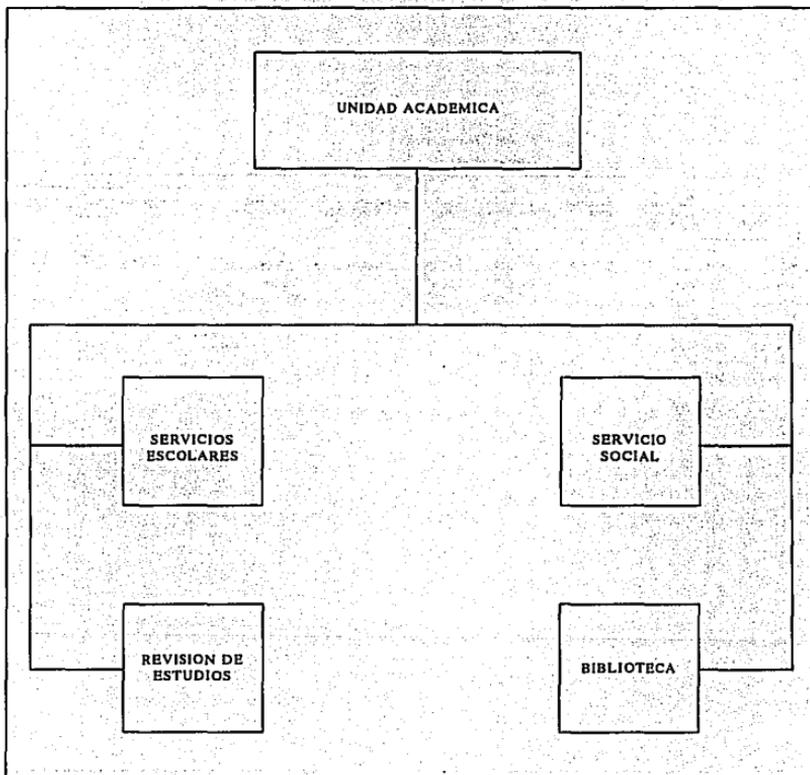
MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: UNIDAD ACADEMICA

Fecha: 11/05/94

32 de 96





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



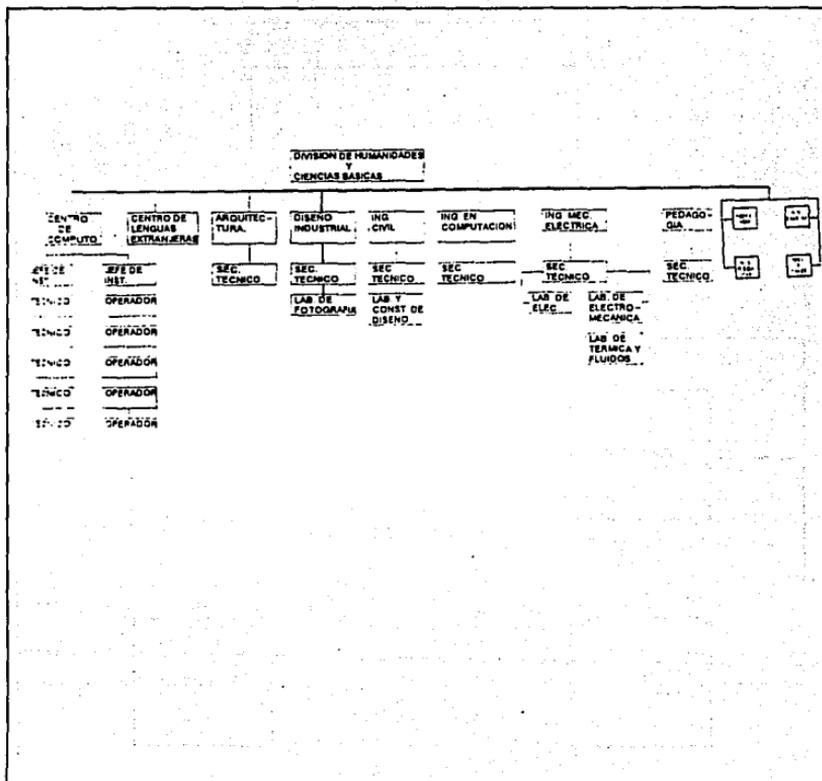
MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIV. DE HUM. Y CS. BASICAS

Fecha: 11/05/94

33 de 95





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



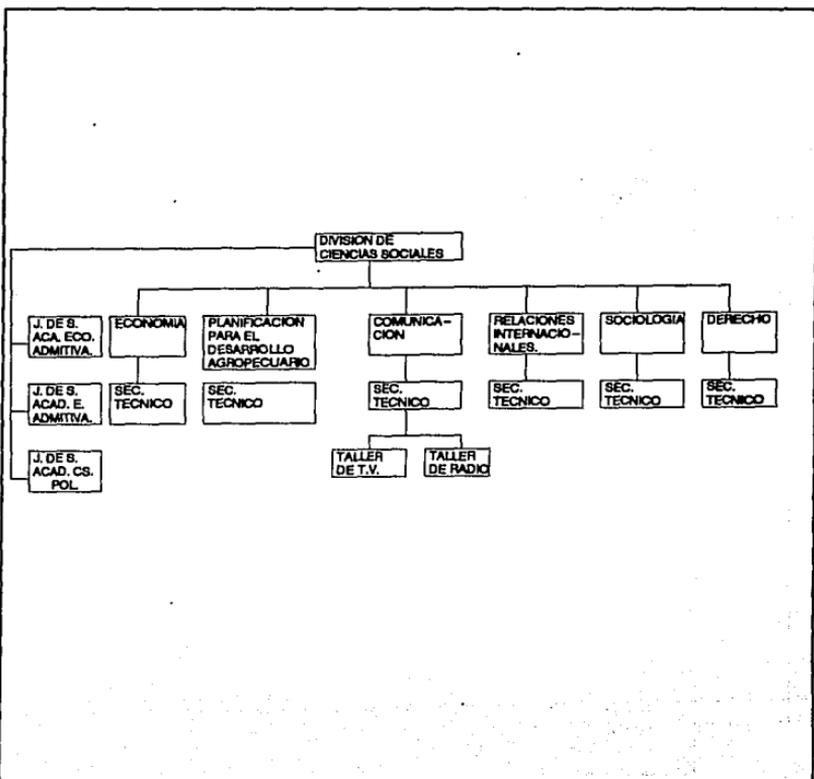
MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Arca de: DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES

Fecha: 11/05/94

34 de 98





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



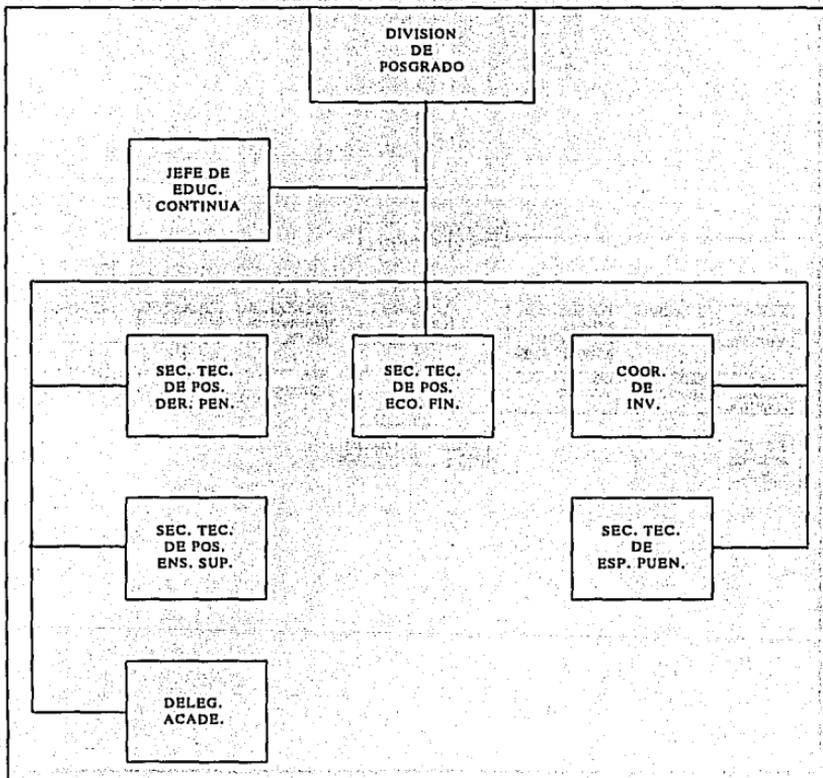
MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIVISION DE POSGRADO

Fecha: 11/05/94

35 de 95





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



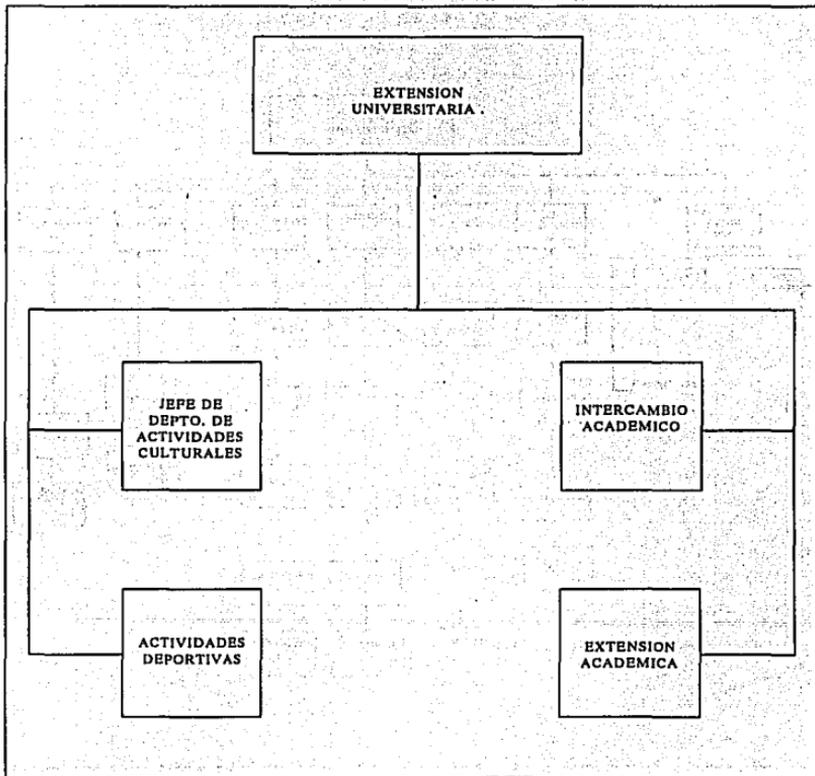
MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: EXTENSION UNIVERSITARIA

Fecha: 11/05/94

36 de 95





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



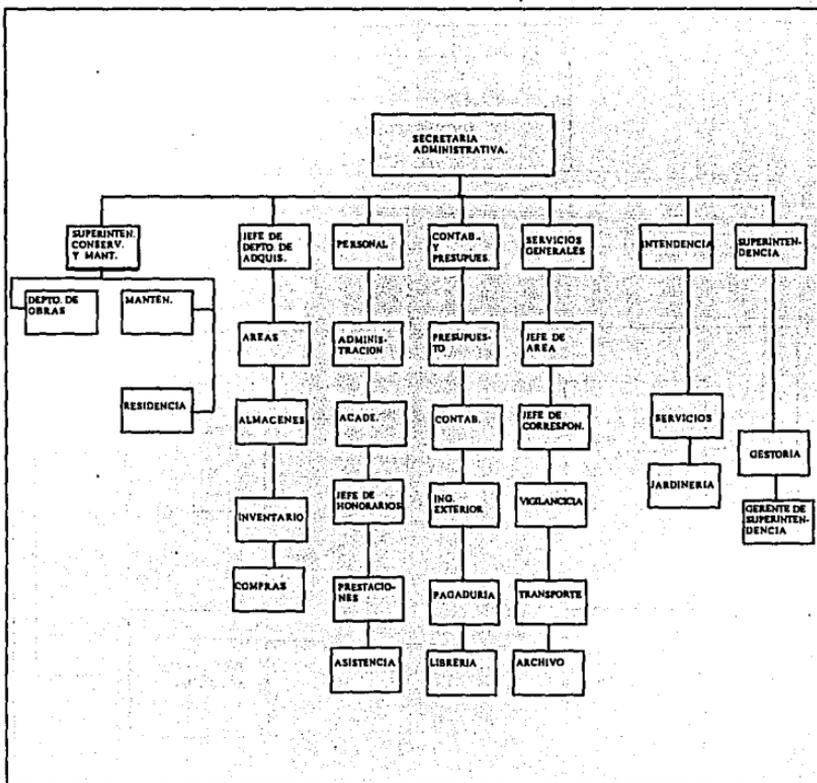
MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: SECRETARIA ADMINISTRATIVA

Fecha: 11/05/94

37 de 95





**DIRECTORIO:**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

39 de 95

## DIRECTORIO

**DIRECTOR.**

**M. I. Claudio C. Merrifield Castro.**

**SECRETARIO GENERAL.**

**Lic. Guillermina Sánchez Hinojosa.**

**SECRETARIO ADMINISTRATIVO.**

**Ing. Gilberto García Santamaria González.**

**JEFE DE DIVISION DE HUMANIDADES Y CIENCIAS BASICAS.**

**Ing. Federique Jauregui Renaud**

**JEFE DE DIVISION EN CIENCIAS SOCIALES.**

**Lic. Armando Lozano Sánchez**

**JEFE DE DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION.**

**Lic. Victoria A. Avila Ceniceros.**

**JEFE DE UNIDAD DE PLANEACION.**

**Lic. Lilia Tourcott González.**

**JEFE DE UNIDAD ACADEMICA.**

**Lic. Alberto Ibarra Rosas.**

**JEFE DE UNIDAD DE EXTENSION UNIVERSITARIA.**

**Lic. Alicia Berthier Villaseñor.**

**SUPERINTENDENTE, CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO.**

**Ing. José Paulo Mejorada Mota.**

**COORDINADOR DE LENGUAS.**

**Henry Larba Oueda Wango.**

**COORDINADOR DE COMPUTO**

**Ing. Juan Gastaldi Pérez.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

40 de 95

## JEFES DE CARRERAS

### ARQUITECTURA.

Arq. Laura Argoytia Zavaleta.

### DERECHO.

Lic. Gumersindo Padilla Sahagún.

### RELACIONES INTERNACIONALES.

Lic. David Rene Wilson Oropezo.

### SOCIOLOGIA.

Lic. Maria Cristina Camacho Ramos.

### PERIODISMO Y COMUNICACION.

Lic. Maria Concepción Estrada García.

### DISEÑO INDUSTRIAL.

D. I. Rodolfo Mendoza Rios.

### ECONOMIA.

Lic. Jaime Linares Zarco.

### INGENIERIA CIVIL.

Ing. Daniel Velázquez Vázquez.

### INGENIERIA EN COMPUTACION

Ing. Silvia Vega Montuy.

### INGENIERIA MECANICA ELECTRICA.

Ing. Raúl Barron Vera.

### PEDAGOGIA.

Lic. Carmen María Herrera Reyes.

### PLANEACION PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO.

Lic. Jesús E. Guadarrama Sánchez.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

41 de 95

## SECRETARIOS TECNICOS DE POSGRADO INVESTIGACION Y MAESTRAS.

CIENCIAS SOCIALES.

Lic. Linda Lucía V. Mejía González.

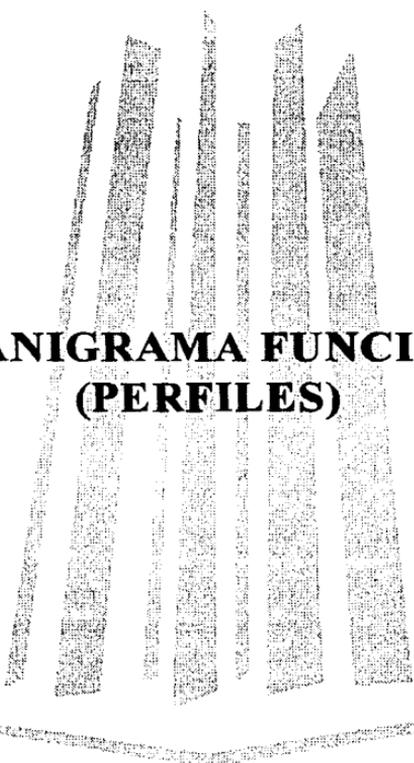
HUMANIDADES.  
-----

ESPECIALIZACION EN PUENTES.

Ing. I. Enrique Hernández Q.

COORDINACION DE INVESTIGACION.

Lic. Juan José Ortiz Montuy.



**ORGANIGRAMA FUNCIONAL  
(PERFILES)**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIRECCION.

Fecha: 11/05/94

43 de 95

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PERFILES)

### DESCRIPCION DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO:** Dirección de la E.N.E.P. Aragón

**No. DE PLAZAS:** Una

**UBICACION:** Primer piso del edificio de gobierno.

**RELACIONES DE AUTORIDAD:**

**JEFE INMEDIATO:** Rector UNAM

**SUBORDINADOS:** Secretario General, Jefe de División Profesional, Posgrado e Investigación, Unidad de Planeación, Unidad administrativa, Extensión Universitaria, Unidad Académica, Superintendencias, Departamento de educación continua.

**PROPOSITO DEL PUESTO:** Administrar y vigilar la prestación del servicio educativo en el plantel a su cargo, conforme a las disposiciones técnico-pedagógicas y administrativas que expide la UNAM.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIRECCION

Fecha: 11/05/94

44 de 95

## FUNCIONES ESPECIFICAS

### I. EN MATERIA DE PLANEACION:

- 1.- Supervisar, analizar y avalar los planos y proyectos que la jefatura de Planeación realiza.
- 2.- Informar al Rector de los proyectos de la Institución así como a la comunidad.
- 3.- Proponer ante el Consejo Técnico Universitario reformas.
- 4.- Realizar juntas con Planeación.

### II. EN MATERIA TECNICO-PEDAGOGICA:

- 1.- Supervisar las actividades académicas administrativas.
- 2.- Realizar juntas con jefes de carreras.
- 3.- Vigilar el buen funcionamiento de la Escuela.
- 4.- Supervisar y analizar los cursos que se presentan por parte del Departamento de Educación Continua.
- 5.- Delega responsabilidad a las Jefaturas de Carreras.

### III. EN MATERIA DE ORGANIZACION ESCOLAR:

- 1.- Atender los problemas de la Institución.
- 2.- Firmar nombramientos.
- 3.- Delegar funciones a la Unidad Administrativa, coordinando y vigilando sus acciones.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIRECCION

Fecha: 11/05/94

45 de 35

4.- Sistematizar el trabajo de los órganos de la Institución conforme a las normas y lineamientos establecidos por la UNAM.

5.- Presidir el consejo Técnico Consultivo a nivel ENEP.

#### **IV. VINCULACION SECTOR PRODUCTIVO:**

1.- Representar a la escuela en el exterior.

2.- Supervisar las funciones de la bolsa de trabajo.

#### **V. EN MATERIA DE CONTROL ESCOLAR:**

1.- Validar y expedir la documentación que acredite la formación conforme a normas y elementos establecidos.

2.- Firmar Diplomas y Títulos expedidos dentro de la Institución.

3.- Delegar funciones a la Unidad Académica.

#### **VI. EN MATERIA DE EXTENSION EDUCATIVA:**

1.- Analizar las funciones de la Unidad de extensión Universitaria.

2.- Proporcionar apoyo a las actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas de la Institución.

#### **VII. EN MATERIA DE RECURSOS HUMANO:**

1.- Difundir entre el personal de la Institución las disposiciones administrativas y reglamentarias que en esta materia emita la UNAM.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Area de: **DIRECCION**

Fecha: **11/05/94**

**46 de 98**

- 2.- Levantar actas administrativas al personal conforme a las normas y reglamentos establecidos.
- 3.- Delegar funciones a la unidad administrativa.

#### **VIII. EN MATERIA DE RECURSOS FINANCIEROS:**

- 1.- Dirigir y controlar el ejercicio del presupuesto asignado a la institución.

#### **IX. RECURSOS MATERIALES:**

- 1.- Delegar funciones a la Unidad Administrativa en materia de recursos materiales.
- 2.- Vigilar que el uso y control de los bienes muebles e inmuebles con que cuenta el plantel se realice conforme a las normas y lineamientos vigentes.
- 3.- Delegar funciones a la Unidad de Extensión Universitaria y a Superintendencia.
- 4.- Informar a supervisores de la compra de material y equipo que requiera el plantel.

#### **X. EN MATERIA DE SUPERVISION:**

- 1.- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones técnicas y administrativas que regulan a la institución.
- 2.- Vigilar el adecuado funcionamiento de la institución.
- 3.- Atender problemas de la institución.
- 4.- Informar al Rector y a la Comunidad.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIRECCION

Fecha: 11/05/94

47 de 95

## REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

- ESCOLARIDAD:** Nivel Maestría y/o Doctorado, no importando la especialidad ni el área.
- EDAD:** 40 - 70 años
- NACIONALIDAD:** Mexicano por nacimiento.
- EXPERIENCIA:** Experiencia deseable en el área de administración, pero no determinante para el desarrollo del puesto.
- CONOCIMIENTOS:** En administración y organización de recursos humanos.
- ASPECTOS PERSONALES:** Sentido de responsabilidad, iniciativa, dinamismo y madurez de criterio



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: CONSEJO TECNICO

Fecha: 11/05/94

48 de 95

## PERFIL DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO:** Consejo Técnico

**No. DE PLAZAS:** Indefinidas

**UBICACION:** Primer piso del edificio de gobierno.

**RELACIONES DE AUTORIDAD:**

**JEFE INMEDIATO:** Consejo Técnico Universitario.

**SUBORDINADOS:** Indefinido

**PROPOSITO DEL PUESTO:** Funcionar como foro participativo y de consulta sobre los aspectos académicos administrativos, técnicos y laborales, proponiendo soluciones de conjunto, armonizando acciones y estableciendo criterios uniformes para el desarrollo de proyectos y programas que fortalezcan el desarrollo de la Institución.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

1.- Colaborar con el director en el establecimientos de una correlación entre los servicios académico de apoyo administrativo., que inciden en la vida académica de la escuela.

2.- Proponer a la Dirección, opciones y prioridades para vincular la operación del plantel con el sector productivo de bienes y servicios.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: CONSEJO TECNICO.

Fecha: 11/05/94

49 de 95.

- 3.- Proponer a la Dirección, el establecimiento de acuerdos y convenios para el intercambio de servicio.
- 4.- Sugerir los mecanismos para el seguimiento y evaluación de los convenios y acuerdos establecidos por la institución.
- 5.- Realizar las funciones que las disposiciones legales le confieran y las que le encomienden las autoridades correspondientes.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: SECRETARIA GENERAL.

Fecha: 11/05/84

59 de 95

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretario General

**No. DE PLAZAS:** Una

**UBICACION:** Primer piso del edificio de gobierno.

**RELACIONES DE AUTORIDAD:**

**JEFE INMEDIATO:** Director

**SUBORDINADOS:** Todos los jefes de los departamentos o divisiones que integran la ENEP.

**PROPOSITO DEL PUESTO:**

Estar en permanente contacto con las Unidades, Departamentos Académicos, Jefaturas y Departamentos Administrativos para integrar las diversas actividades de carácter general y darles una cohesión funcional que redunde en beneficio de la Comunidad Universitaria de Aragón.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMIA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: SECRETARIA GENERAL

Fecha: 11/05/94

51 de 95

### **FUNCIONES ESPECIFICAS:**

#### **I. EN MATERIA DE PLANEACION:**

- 1.- Analizar y supervisar los proyectos de la Jefatura de Planeación en apoyo al Director.
- 2.- Conformar el informe que se presenta al Rector.
- 3.- Integrar el Consejo Técnico.
- 4.- Realizar juntas con la Unidad de Planeación.

#### **II. EN MATERIA TECNICO-PEDAGOGICA:**

- 1.- Apoyar a la coordinación de las actividades académicas administrativas.
- 2.- Apoyar en las juntas con las jefaturas de carrera.
- 3.- Apoyar el buen funcionamiento de la escuela.
- 4.- Analizar los recursos que se presentan por parte del Departamento de Educación Continua.

#### **III. EN MATERIA DE ORGANIZACION ESCOLAR:**

- 1.- Atender problemáticas de la Institución.
- 2.- Analizar las funciones de la Bolsa de Trabajo.

#### **IV. VINCULACION CON EL SECTOR PRODUCTIVO.**

- 1.- Apoyar funciones de la Bolsa de Trabajo.

#### **V. MATERIA EN CONTROL ESCOLAR:**

- 1.- Apoyar funciones de Unidad Académica y expedición de documentos.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: SECRETARIA GENERAL.

Fecha: 11/05/94

52 de 95

#### **VI. EN MATERIA DE EXTENSION EDUCATIVA:**

- 1.- Apoyar las funciones de la Unidad de Extensión Universitaria y departamento de Educación Continua, así como actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas de la institución.

#### **VII. EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS:**

- 1.- Proporcionar información sobre las disposiciones administrativas y reglamentarias que disponga el Director.
- 2.- Levantar actas administrativas que lo designe el Director o que lo determine.

#### **VIII. EN MATERIA DE RECURSOS FINANCIEROS:**

- 1.- Apoyar las decisiones del Director en el control del presupuesto asignado a la institución.

#### **IX. RECURSOS MATERIALES.**

- 1.- Apoyar a la Unidad Administrativa en materia de recursos materiales.
- 2.- Apoyar el control de los bienes muebles e inmuebles de la institución.

#### **X. EN MATERIA DE SUPERVISION:**

- 1.- Apoyar el cumplimiento de las disposiciones técnicas y administrativas que rigen a la institución.
- 2.- Atender problemáticas de la institución.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Area de: **SECRETARIA GENERAL**

Fecha: **11/05/94**

**53 de 95**

## **ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO.**

**ESCOLARIDAD:**

**Nivel Licenciatura con especialidad a su área de trabajo.**

**EXPERIENCIA:**

**Deseable mínimo un año, pero no condicionante para el puesto.**

**CONOCIMIENTOS:**

**En administración de recursos humanos y organización; conocimientos básicos de computación y si el área lo requiere, conocimientos en alguna lengua extranjera.**

**ASPECTOS PERSONALES:**

**Sentido de responsabilidad, iniciativa, dinamismo y madurez de criterio.  
Buena disposición de trabajo en equipo, apertura al desarrollo eficiente de actividades.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIFUSION

Fecha: 11/05/84

54 de 95

## DEPARTAMENTO DE DIFUSION

<b>UBICACION:</b>	Primer piso del edificio de mantenimiento.
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>RECIBIDA:</b>	Director
<b>EJERCIDA:</b>	Cada uno de los responsables de los órganos adscritos al Departamento.
<b>ORGANOS ADSCRITOS:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Técnico de Informática</li><li>2.- Técnico</li><li>3.- Impresión</li><li>4.- Apoyos Gráficos</li></ol>
<b>DESCRIPCION GENERICA:</b>	Crear y difundir la imagen de la ENEP Aragón, através de la recepción, transformación y difusión de la información que se genera dentro de la escuela.
<b>FUNCIONES:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Organizar y Elaborar la edición del boletín ENEP-ARAGON</li><li>2.- Cubrir cada uno de los eventos que se realizan en la ENEP-ARAGON</li></ol>



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIFUSION.

Fecha: 11/05/94

55 de 95

- 3.- Enviar fotografía y reportero a cada evento para difundir la realización del mismo.
- 4.- Revisar los textos, antes de su publicación y hacer las correcciones necesarias
- 5.- Apoyar a todos los Departamentos y Areas de la escuela y difundir los eventos que se organicen en algunos de ellos.
- 6.- Elaborar y diseñar carteles, trípticos y dípticos que colaboren a difundir un evento, un departamento o una área en particular.
- 7.- Elaborar invitaciones que coadyuben la difusión del algún evento de carácter cultural con mayor relevancia.
- 8.- Mantener contacto con algunos medios de comunicación para tener apertura a mas eventos de caracter cultural y fomento académico.
- 9.- Checar la información difundida en los periodicos para enriquecer el material elaborado en el Departamento.
- 10.- Establecer contacto vía telefonica con Gaceta UNAM, Radio UNAM y el diario la jornada, para mantener actualizados en la participación de los eventos organizados.
- 11.- Toda actividad relacionada con la difusión.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Area de: **DIFUSION.**

Fecha: **11/05/94**

**56 de 85**

## **ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO.**

**ESCOLARIDAD:**

**Nivel Licenciatura con especialidad a su área de trabajo.**

**EXPERIENCIA:**

**Deseable mínimo un año, pero no condicionante para el puesto.**

**CONOCIMIENTOS:**

**En administración de recursos humanos y organización; conocimientos básicos de computación y si el área lo requiere, conocimientos en alguna lengua extranjera.**

**ASPECTOS PERSONALES:**

**Sentido de responsabilidad, iniciativa, dinamismo y madurez de criterio.  
Buena disposición de trabajo en equipo, apertura al desarrollo eficiente de actividades.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: APOYOS EDUCATIVOS.

Fecha: 11/05/94

57 de 95

## DEPARTAMENTO DE APOYOS EDUCATIVOS

**UBICACION:** Primer piso del edificio de mantenimiento

**RELACION DE**

**AUTORIDAD:**

**RECIBIDA:** Director

Secretaría General.

**EJERCIDA:** Cada uno de los responsables de los órganos adscritos a este Departamento.

**ORGANOS ADSCRITOS:** 1.- Apoyos Audiovisuales

2.- Servicios Educativos

3.- Fomento Editorial

4.- Formación Docente

**DESCRIPCION GENERICA:** Apoyar y difundir el enlace del Departamento con todas las áreas de la Organización de la ENEP-ARAGON, promoviendo básicamente el apoyo académico a través de sus programas audiovisuales, editorial, formación docente y servicios educativos.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: APOYOS EDUCATIVOS.

Fecha: 11/05/94

58 de 95

**FUNCIONES:**

- 1.- Coordinar el departamento de audiovisual y distribuir el material al área que lo solicite.
- 2.- Elaborar y supervisar la edición de los textos que se generan en la ENEP-ARAGON.
- 3.- Difundir entre la comunidad Universitaria, las ediciones y el material bibliográfico que se diseña en el plantel.
- 4.- Promover la difusión del material bibliográfico elaborado en la ENEP-ARAGON, a otras instituciones de la Universidad Nacional.
- 5.- Proponer y programar cursos de actualización docente encaminados a la incorporación de los profesores de nuevo ingreso.
- 6.- Apoyar la organización de conferencias, destinadas al fomento académico y cultural.
- 7.- Promover la realización de cursos complementarios en apoyo a la formación docente.
- 8.- Participar con otros eventos de carácter formativo proporcionando apoyo y difusión al mismo.
- 9.- Todas las actividades de carácter de apoyo a cualquiera de las áreas que lo solicite.
- 10.- Controlar el uso de los bienes materiales, con que cuenta el Departamento, en cuestión de material audiovisual.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: APOYOS EDUCATIVOS.

Fecha: 11/05/94

59 de 95

## ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO.

<b>ESCOLARIDAD:</b>	Nivel Licenciatura con especialidad a su área de trabajo.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Deseable mínimo un año, pero no condicionante para el puesto.
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	En administración de recursos humanos y organización; conocimientos básicos de computación y si el área lo requiere, conocimientos en alguna lengua extranjera.
<b>ASPECTOS PERSONALES:</b>	Sentido de responsabilidad, iniciativa, dinamismo y madurez de criterio. Buena disposición de trabajo en equipo, apertura al desarrollo eficiente de actividades.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: PLANEACION

Fecha: 11/05/94

60 de 96

## UNIDAD DE PLANEACION

**UBICACION:** Planta baja del edificio de apoyos educativos

**RELACIONES DE  
AUTORIDAD:**

**RECIBIDA:** Director

**EJERCIDA:** Jefes de los órganos adscritos a la  
Unidad de Planeación

**ORGANOS  
ADSCRITOS:**

- 1.- Planeación
- 2.- Diagnóstico y Evaluación
- 3.- Informática
- 4.- Bolsa de Trabajo

**DESCRIPCION  
GENERICA:**

Coordinar la planeación de actividades docentes, de investigación y difusión cultural, así como sistematizar los procedimientos y coadyuvar en la solución de problemas académicos o administrativos específicos.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: PLANEACION.

Fecha: 11/05/94

61 de 95

**FUNCIONES:**

- 1.- Establecer comunicación con todos los departamentos académicos.
- 2.- Efectuar estudios y diagnósticos de ciertas problemáticas, de carácter académicas, que se presentan en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- 3.- Promover la realización de estudios que atiendan a los requerimientos y necesidades que presenta la institución por medio de problemáticas latentes.
- 4.- Asesorar en las diferentes instancias del plantel que precisen del uso de sistemas computarizados.
- 5.- Apoyar a todas las áreas en el uso de sistemas computarizados.
- 6.- Evaluar el diagnóstico de problemáticas de carácter académico que involucran el proceso enseñanza-aprendizaje.
- 7.- Elaborar informes de los resultados de las evaluaciones realizadas, como pautas de corrección a errores detectados en las acciones académicas y administrativas de la institución.
- 8.- Elaboración de los manuales de Organización de la Institución.
- 9.- Realizar estudios comparativos sobre las problemáticas existentes en el entorno educativo de la ENEP-ARAGON, que permitan corregir y subsanar las carencias detectadas.
- 10.- Canalizar las problemáticas detectadas, a través de la solución más adecuada a cada una de ellas.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO.

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: PLANEACION.

Fecha: 11/05/94

62 de 95

## ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO.

<b>ESCOLARIDAD:</b>	Nivel Licenciatura con especialidad a su área de trabajo.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Deseable <i>mínimo</i> un año, pero no condicionante para el puesto.
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	En administración de recursos humanos y organización; conocimientos básicos de computación y si el área lo requiere, conocimientos en alguna lengua extranjera.
<b>ASPECTOS PERSONALES:</b>	Sentido de responsabilidad, iniciativa, dinamismo y madurez de criterio. Buena disposición de trabajo en equipo, apertura al desarrollo eficiente de actividades.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: UNIDAD ACADEMICA.

Fecha: 11/05/94

63 de 95

## UNIDAD ACADEMICA

**UBICACION:** Primer piso del edificio de apoyos educativos.

**RELACIONES  
DE AUTORIDAD:**

**RECIBIDA:** Director  
Secretaria General.

**EJERCIDA:** Jefes de los órganos adscritos a la Unidad Académica.

**ORGANOS ADSCRITOS:**

- 1.- Servicios Escolares
- 2.- Servicio Social
- 3.- Biblioteca
- 4.- Revisión de Estudios

**DESCRIPCION  
GENERICA:**

Programar, dirigir y controlar las actividades inherentes a los trámites de: Registro de tesis, otorgamiento de becas, afiliación al servicio médico del IMSS, así como supervisar las actividades realizadas en la biblioteca, revisión de estudios y lo referente al servicio social interdisciplinario.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP.- ARAGON

Area de: UNIDAD ACADÉMICA

Fecha: 11/05/94

64 de 95

**FUNCIONES:**

- 1.- Efectuar la recepción y registro de proyecto de Tesis
- 2.- Tramitar la afiliación al servicio médico del IMSS.
- 3.- Efectuar los trámites referentes a: Reinscripción escolar, cambio de carrera, carrera simultánea; cambio de turno, corrección de calificaciones y cambio de plantel.
- 4.- Supervisar todo lo referente al calendario escolar.
- 5.- Verificar la reinscripción escolar el inicio de cada semestre.
- 6.- Establecer seguimiento de expedientes de alumnos egresados del plantel, en la cuestión de trámite de titulación.
- 7.- Apoyar la organización y el funcionamiento de los servicios bibliotecarios, así como conservar, e incrementar el material bibliográfico del plantel.
- 8.- Proporcionar información a la comunidad estudiantil sobre los requisitos académicos que conforme a la legislación universitaria se debe observar a nivel licenciatura.
- 9.- Establecer comunicación directa con los Servicios Escolares para detectar las problemáticas más comunes en este departamento y canalizarlas por la solución más adecuada.
- 10.- Controlar la realización del Servicio Social Multidisciplinario como parte de los trámites de Titulación.
- 11.- Atender a las necesidades generadas en los departamentos de: Servicios Escolares, Servicio Social, Biblioteca y Revisión de Estudios.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: UNIDAD ACADEMICA.

Fecha: 11/05/94

65 de 95

## ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO.

<b>ESCOLARIDAD:</b>	Nivel Licenciatura con especialidad a su área de trabajo.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Deseable mínimo un año, pero no condicionante para el puesto.
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	En administración de recursos humanos y organización; conocimientos básicos de computación y si el área lo requiere, conocimientos en alguna lengua extranjera.
<b>ASPECTOS PERSONALES:</b>	Sentido de responsabilidad, iniciativa, dinamismo y madurez de criterio. Buena disposición de trabajo en equipo, apertura al desarrollo eficiente de actividades.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIV. DE HUM. Y CS. BAS.

Fecha: 11/05/94

66 de 95

## DIVISION DE HUMANIDADES Y CIENCIAS BASICAS

**UBICACION:** Edificio de Gobierno Planta baja.

**RELACIONES  
DE AUTORIDAD:**

**RECIBIDA:** Director  
Secretaría General

**EJERCIDA:** Los responsables de: Centro de Computo, Centro de Lenguas Extranjeras y Jefes de Carrera de: Arquitectura, Diseño Industrial, Ingeniería Civil, Ingeniería en Computación, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Pedagogía y Derecho.

**ORGANOS  
ADSCRITOS:**

- 1.- Centro de Computo
- 2.- Centro de Lenguas Extranjeras
- CARRERAS
- 3.- Arquitectura
- 4.- Diseño Industrial
- 5.- Ingeniería Civil
- 6.- Ingeniería en Computación
- 7.- Ingeniería Mecánica-Eléctrica



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIV. DE HUM. Y CS. BAS.

Fecha: 11/05/94

67 de 95

8.- Pedagogía

9.- Derecho

### DESCRIPCION

#### GENERICA:

Organizar, Coordinar y Supervisar el programa de estabilidad del personal académico, programa editorial, subcomité de becas, así como proponer ajustes a los planes y programas de estudios de las carreras adscritas a esta división, en base a las condiciones de desarrollo y necesidades que la población escolar genera.

#### FUNCIONES:

- 1.- Regularizar las plazas de asignatura de acuerdo a planes de estudios de cada una de las carrera adscritas a la división.
- 2.- Seleccionar el personal académico que se interesa por cumplir estas plazas, por medio de concursos de oposición abiertas y cerrados.
- 3.- Revisar y actualizar los planes y programas de estudio de las carreras adscritas a la división.
- 4.- Elaborar y promover proyectos académicos que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa promovida por el plantel.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: **DN. DE HUM. Y CS. BAS.**

Fecha: **11/05/94**

**68 de 98**

- 5.- Publicar y difundir el material de apoyo escrito para la docencia, contribuyendo a su superación académica.
- 6.- Vigilar la Formación docente cumpliendo con los niveles académicos establecidos por la U.N.A.M.
- 7.- Mantener actualizados los curriculums de las licenciaturas.
- 8.- Realizar evaluación permanente de los contenidos formativos de las profesiones que se importen en el plantel, atendiendo a las necesidades y problemas prioritarios del país.
- 9.- Apoyar a los estudiantes y académicos con alto aprovechamiento escolar, para formar nuevos cuadros de profesores, así como impulsar mejoras académicas.
- 10.- Vigilar que los objetivos generados por la división se cumplan.
- 11.- Evaluar continuamente cada una de las funciones anteriores.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Area de: **DN. DE HUM. Y CS. BAS.**

Fecha: **11/05/94**

**69 de 95**

## **ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO.**

**ESCOLARIDAD:**

**Nivel Licenciatura con especialidad a su área de trabajo.**

**EXPERIENCIA:**

**Deseable mínimo un año, pero no condicionante para el puesto.**

**CONOCIMIENTOS:**

**En administración de recursos humanos y organización; conocimientos básicos de computación y si el área lo requiere, conocimientos en alguna lengua extranjera.**

**ASPECTOS PERSONALES:**

**Sentido de responsabilidad, iniciativa, dinamismo y madurez de criterio.  
Buena disposición de trabajo en equipo,  
apertura al desarrollo eficiente de actividades.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIVISION DE C. SOCIALES.

Fecha: 11/05/94

70 de 96

## DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES

**UBICACION:** Planta baja del Edificio de Posgrado

**RELACIONES  
DE AUTORIDAD:**

**RECIBIDA:** Director  
Secretaria General.

**EJERCIDA:** Jefes de carrera de. Economía, Planificación para el  
Desarrollo Agropecuario, Comunicación, Relaciones Internacionales y Sociología.

**ORGANOS .  
ADSCRITOS:**

- 1.- Economía
- 2.- Planificación para el Desarrollo Agropecuario
- 3.- Comunicación
- 4.- Relaciones Internacionales
- 5.- Sociología



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIVISION DE C. SOCIALES.

Fecha: 11/05/94

71 de 95

## DESCRIPCION

### GENERICA:

Organizar, Coordinar y Supervisar el programa de Estabilidad del personal académico, programa editorial, subcomité de becas, así como proponer ajustes a los planes y programas de estudios de las carreras adscritas a esta división, en base a las condiciones de desarrollo y necesidades que la población escolar genera.

### FUNCIONES:

- 1.- Regularizar las Plazas de asignatura de acuerdo a planes de estudio de cada una de las carreras adscritas a la división.
- 2.- Seleccionar al personal académico que se interesa por cumplir estas plazas, por medio de concursos de oposición abiertos y cerrados.
- 3.- Revisar y actualizar los planes y programas de estudio de las carreras adscritas a la división.
- 4.- Elaborar y programar proyectos académicos que contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa promovida por el plantel.
- 5.- Publicar y promover proyectos académicos que con-



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Area de: **DIVISION DE C. SOCIALES.**

Fecha: **11/05/94**

**72 de 95.**

tribuyendo a su superación académica.

- 6.- Vigilar la formación docente cumpliendo con los niveles académicos establecidos por la UNAM.
- 7.- Mantener actualizados los currículos de las licenciaturas.
- 8.- Realizar evaluación permanente de los contenidos formativos de las profesiones que se imparten en el plantel, atendiendo a las necesidades y problemas prioritarios de país.
- 9.- Apoyar a los estudiantes y académicos con alto aprovechamiento escolar, para formar nuevos cuadros de profesores, así como impulsor mejoras académicas.
- 10.- Vigilar que los objetivos generados por la división se cumplan.
- 11.- Evaluar continuamente cada una de las funciones anteriores.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: **DIVISION DE C. SOCIALES.**

Fecha: **11/05/94**

**73 de 95**

## ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO.

**ESCOLARIDAD:**

Nivel Licenciatura con especialidad a su área de trabajo.

**EXPERIENCIA:**

Deseable *mínimo* un año, pero no condicionante para el puesto.

**CONOCIMIENTOS:**

En administración de recursos humanos y organización; conocimientos básicos de computación y si el área lo requiere, conocimientos en alguna lengua extranjera.

**ASPECTOS PERSONALES:**

Sentido de responsabilidad, iniciativa, dinamismo y madurez de criterio.  
Buena disposición de trabajo en equipo, apertura al desarrollo eficiente de actividades.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

74 de 95

## JEFATURA DE CARRERA

**No. DE PLAZAS:** Una por carrera.

**UBICACION:** Edificio de Gobierno

**RELACIONES DE AUTORIDAD:**

- 1.- Jefe de División de Humanidades y Ciencias Básicas.
- 2.- Jefe de División de Ciencias Sociales.

**PROPOSITO DEL PUESTO:**

Coordinar y vigilar las acciones de docentes administrativos y alumnos buscando coadyuvar el desarrollo de las carreras así como dar atención a los asuntos de los alumnos inscritos en ellas.

**FUNCIONES:**

- 1.- Elaborar los horarios de clases a fin de facilitar las actividades del docente y el alumno.
- 2.- Llevar a cabo la contratación de la plantilla docente a fin de cubrir vacantes.
- 3.- Efectuar la programación de actividades para el ciclo escolar vigente.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

75 de 95

- 4.- Supervisar el cumplimiento de la labor docente a fin de que se realice el proceso enseñanza-aprendizaje.
- 5.- Atender las inquietudes y necesidades del alumnado en materia educativa.
- 6.- Informar periódicamente a su jefe inmediato sobre las actividades realizadas dentro de su área de trabajo.
- 7.- Colaborar con su personal en la realización de actividades culturales y académicas en pro de la excelencia académica.
- 8.- Coordinar las actividades extraescolares que se realicen en su área educativa (prácticas de campo).
- 9.- Promover realización de cursos que estimulen la actividad docente y del alumnado.
- 10.- Vigilar el mantenimiento de las instalaciones a su cargo.
- 11.- Corroborar informes del personal a su cargo sobre las actividades de esto.
- 12.- Ejercer práctica docente.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Fecha: 11/08/94

76 de 95

## **ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO.**

<b>ESCOLARIDAD:</b>	<b>Nivel Licenciatura con especialidad a su área de trabajo.</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<b>Deseable mínimo un año, pero no condicionante para el puesto.</b>
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	<b>En administración de recursos humanos y organización; conocimientos básicos de computación y si el área lo requiere, conocimientos en alguna lengua extranjera.</b>
<b>ASPECTOS PERSONALES:</b>	<b>Sentido de responsabilidad, iniciativa, dinamismo y madurez de criterio. Buena disposición de trabajo en equipo, apertura al desarrollo eficiente de actividades.</b>



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIVISION DE POSGRADO.

Fecha: 11/05/94

77 de 95

## DIVISION DE POSGRADO

**UBICACION:** Planta baja del Edificio de Posgrado

**RELACIONES DE AUTORIDAD:**

**RECIBIDA:** Director  
Secretaria General.

**EJERCIDA:** Responsables de (Departamento de Educación Continua, las maestrías: Derecho Penal; Economía Financiera, Especialización en Puentes, Enseñanza Superior y Coordinación de Investigación.

**ORGANOS**

**ADSCRITOS:**

- 1.- Departamento de Educación Continua
- 2.- Derecho Penal
- 3.- Economía Financiera
- 4.- Enseñanza Superior
- 5.- Coordinación

**DESCRIPCION GENERICA:**

Organizar y Coordinar todas las actividades de posgrado e investigación que fomentar el desarrollo académico y crecimiento de la Universidad Nacional Autónoma de México, así como atender a las necesidades del país.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIVISION DE POSGRADO.

Fecha: 11/05/94

78 de 95

## FUNCIONES:

- 1.- Realizar proyectos de reformas a los planes de estudio con el fin de elevar la calidad educativa.
- 2.- Promover la superación académica de los egresados de las licenciaturas hacia un nivel educativo de posgrado.
- 3.- Supervisar las actividades de cada una de las maestrías que se imparten en la institución.
- 4.- Promover la realización de cursos que estimulan la actividad docente y del alumnado en pro de la excelencia académica.
- 5.- Coordinar las actividades extraescolares que se realicen en el área educativa.
- 6.- Apoyar a los académicos, administrativos e investigadores en el área de posgrado.
- 7.- Brindar asistencia a profesores en el momento requerido.
- 8.- Resolver los problemas internos en el área de posgrado.
- 9.- Informar a los alumnos interesados en la inscripción de alguna de las maestrías, los tramites necesarios para incorporarse a este nivel.
- 10.- Supervisar las actividades realizadas por el Departamento de Educación Continua.
- 11.- Evaluar y corregir las actividades que comprende toda la División de Posgrado.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: DIVISION DE POSGRADO.

Fecha: 11/05/94

79 de 95

- 12.- Actualizar y capacitar a los profesionales relacionados con las carreras que se imparten en las escuelas propiciando el conocimiento y las habilidades que coadyuven a su desarrollo profesional.
- 13.- Participar en la escuela en la solución de las públicas y privadas de las instituciones públicas y privadas, así como el público en general.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Area de: **DIVISION DE POSGRADO.**

Fecha: **11/05/94**

**80 de 95**

## **ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO.**

- ESCOLARIDAD:** Nivel Licenciatura con especialidad a su área de trabajo.
- EXPERIENCIA:** Deseable mínimo un año, pero no condicionante para el puesto.
- CONOCIMIENTOS:** En administración de recursos humanos y organización; conocimientos básicos de computación y si el área lo requiere, conocimientos en alguna lengua extranjera.
- ASPECTOS PERSONALES:** Sentido de responsabilidad, iniciativa, dinamismo y madurez de criterio. Buena disposición de trabajo en equipo, apertura al desarrollo eficiente de actividades.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: EXTENSION UNIVERSITARIA

Fecha: 11/05/94

81 de 95

## EXTENSION UNIVERSITARIA

**UBICACION:** Parte posterior del Edificio de Extensión Universitaria ,  
junto a la cafetería.

**RELACIONES DE**

**AUTORIDAD:**

**RECIBIDA:** Director  
Secretaría General.

**EJERCIDA:** Cada uno de los responsables de los órganos adscritos al  
Departamento.

**ORGANOS ADSCRITOS:**

- 1.- Intercambio Académico
- 2.- Extensión Académica
- 3.- Actividades Deportivas
- 4.- Actividades Culturales

**DESCRIPCION GENERICA:** Difundir y promover la expresión cultural, artística y deportiva  
en todas sus manifestaciones, a través de los espacios creados  
por la Universidad y



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: EXTENSION UNIVERSTARIA

Fecha: 11/05/94

82 de 95

destinados para ello. De la misma manera, traer a los universitarios eventos que fomentan la formación del ser humano.

#### **FUNCIONES:**

- 1.- Realizar actividades de extensión que apoyen la labor docente.
- 2.- Extender a la comunidad universitaria de Aragón las actividades de carácter cultural que se realicen en ella.
- 3.- Establecer intercambio de eventos, con otras instituciones de la Universidad Nacional y otras Universidades.
- 4.- Promover Coloquios, conferencias, mesas redondas etc. y difundirlas a la población del plantel.
- 5.- Fomentar el gusto por las artes, promoviendo eventos de carácter artístico:cine, teatro, música, conciertos etc.
- 6.- Proporcionar a la comunidad aragonesa, eventos artísticos-culturales de calidad traídos del exterior de la Universidad, con dicho fin.
- 7.- Convocar y promover becas hacia al extranjero, a los alumnos más sobresalientes de la Institución.
- 8.- Difundir y promover la participación de los alumnos en las actividades de extensión Universitaria.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: EXTENSION UNIVERSITARIA

Fecha: 11/05/94

83 de 95

- 9.- Promover cursos de carácter artístico: danza, teatro, música, dirigido a la población del plantel.
- 10.- Promover actividades de tipo deportivo y fomentar el acercamiento al deporte.
- 11.- Conformación de equipos o selecciones de los deportes más solicitados, con los deportistas más destacados.
- 12.- Organizar competencias internas de carácter deportivo, buscando el fogueo de los atletas.
- 13.- Organizar y participar en eventos deportivos universitarios difundidos por la Universidad
- 14.- Difundir todas las actividades de tipo artístico cultural y deportivas, en la ENEP-ARAGON y la UNIVERSIDAD NACIONAL.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Area de: **EXTENSION UNIVERTARIA.**

Fecha: **11/05/94**

**84 de 95**

## **ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO.**

**ESCOLARIDAD:**

**Nivel Licenciatura con especialidad a su área de trabajo.**

**EXPERIENCIA:**

**Deseable mínimo un año, pero no condicionante para el puesto.**

**CONOCIMIENTOS:**

**En administración de recursos humanos y organización; conocimientos básicos de computación y si el área lo requiere, conocimientos en alguna lengua extranjera.**

**ASPECTOS PERSONALES:**

**Sentido de responsabilidad, iniciativa, dinamismo y madurez de criterio. Buena disposición de trabajo en equipo, apertura al desarrollo eficiente de actividades.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: SECRETARIA ADMINISTRATIVA.

Fecha: 11/05/94

85 de 95

## SECRETARIA ADMINISTRATIVA

**UBICACION:** Planta baja del Edificio de Gobierno (a mano derecha)

**No. DE PLAZAS:** Una

**AUTORIDAD RECIBIDA:** Director  
Secretaría General.

**EJERCIDA:** Todo Sector de Recursos Humanos.

### ORGANOS

- ADSCRITOS:**
- Superintendencia, Conservación y Mantenimiento,
  - Departamento de Adquisiciones.
  - Personal.
  - Contabilidad y Presupuestos.
  - Servicios Generales.
  - Intendencia.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: SECRETARIA ADMINISTRATIVA

Fecha: 11/05/94

86 de 95

**DESCRIPCION  
GENERICA:**

- Superintendencia.

Administrar los recursos humanos, financieros, materiales y la prestación de servicios generales del plantel, conforme a las disposiciones, lineamientos y políticas emitidas por los Estatutos y Reglamentos Universitarios.

**FUNCIONES:**

- 1.- Formular el ante-proyecto anual del presupuesto y presentarlo al Director del plantel para lo conducente.
- 2.- Ejercer, registrar y controlar el presupuesto del plantel, conforme a las técnicas y disposiciones en vigor, así como elaborar los informes periódicos, financieros y presupuestales, que en relación a dicho presupuesto se requiere.
- 3.- Efectuar las consolidaciones bancarias y de informes financieros y presupuestales, de acuerdo con las normas y procedimientos que dicte la Dirección del Plantel.
- 4.- Formular la documentación comprobatoria del manejo de los bienes y labores con que cuenta el plantel.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: SECRETARIA ADMINISTRATIVA.

Fecha: 11/05/94

87 de 95

- 5.- Coordinar y Supervisar la operación de los sistemas de contabilidad y de control presupuestario para la racionalización.
- 6.- Controlar la expedición de cheques.
- 7.- Registrar y controlar la información y documentación de los proveedores, fondos contables y elaborar los estados financieros respectivos.
- 8.- Realizar pagos autorizados.
- 9.- Recabar la nómina y los cheques para su distribución al personal, conforme a las normas y requisitos establecidos.
- 10.- Coordinar y supervisar el pago al personal y becarios así como a los funcionarios del plantel.
- 11.- Elaborar el programa anual de adquisiciones y presentarlo al director del centro para lo conducente.
- 12.- Coordinar y supervisar la compra, recepción, almacenamiento suministro de los recursos materiales del plantel.
- 13.- Coordinar y controlar los inventarios, recepción y almacenaje de los bienes adquiridos por el plantel.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de: SECRETARIA ADMINISTRATIVA.

Fecha: 11/05/94

88 de 95

- 14.- Supervisar el inventario del activo fijo del plantel y mantenerlo actualizado, así como registrar y controlarlo.
- 15.- Aprobar las requisiciones de compra solicitadas por las áreas, conforme a las normas y procedimientos establecidos.
- 16.- Fijar los niveles máximos mínimos de existencia en el almacén y determinar los tiempos de reposición de los materiales, mobiliario y equipo.
- 17.- Registrar y tramitar la información ante la Dirección del plantel de los movimientos de altas, resguardos, transferencias y baja de bienes de activo fijo del centro.
- 18.- Vigilar y controlar la entrada y salida del material, mobiliario y equipo del almacén.
- 19.- Coordinar, controlar y supervisar la prestación de los servicios de intendencia, mantenimiento, vigilancia, mensajería, correspondencia y archivo, así como lo concerniente a reproducciones gráficas del plantel, conforme a las normas, lineamientos y procedimientos aprobados.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Area de: **SECRETARIA ADMINISTRATIVA.**

Fecha: **11/05/94**

**89 de 95**

- 20.- Elaborar y desarrollar el programa anual de mantenimiento y conservación de bienes muebles del plantel.
- 21.- Informar a la dirección en los términos y plazos establecidos, acerca del funcionamiento del área.
- 22.- Realizar las demás funciones que las disposiciones legales le confieran y las que le encomienden las autoridades correspondientes.



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO**

**ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON**



**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ENEP - ARAGON**

Area de: **SECRETARIA ADMINISTRATIVA.**

Fecha: **11/05/94**

**90 de 95**

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.**

**ESCOLARIDAD:**

**Licenciatura en Contaduría o  
Administración de Empresas.**

**EXPERIENCIA:**

**3 Años en el ejercicio de su profesión.**

**CONOCIMIENTOS:**

**En dirección general de personal  
relaciones contractuales, manejo  
presupuestal y Legislación Universitaria.**

**ASPECTOS PERSONALES:**

**Estabilidad emocional, seguridad y  
seriedad; sentido de responsabilidad,  
iniciativa, dinamismo y madurez de  
criterio.**

# **GLOSARIO**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

92 de 95

**AUTORIDAD:** Personas u organismos que ejercen potestad que le ha sido conferida legalmente para desempeñar una función pública o para dictar, al efecto, resoluciones cuya obediencia es indeclinable, bajo la amenaza de una sanción y la posibilidad legal de su ejecución forzosa en caso necesario.

**CONTROL:** Proceso que consiste en verificar que las actividades se realicen conforme al plan adaptado y en aplicar en su caso, las medidas correctivas necesarias o conducentes.

**COORDINACION:** Proceso por el cual se procura la acción conjunta de dos o más partes entre sí, para que funcione armónicamente para obtener la máxima contribución para el logro de un propósito común.

**DECISION:** Selección de una, entre varias opciones de acción, para satisfacer un propósito.

**DEPENDENCIA JERARQUICA:** Relación de subordinados de una unidad administrativa, con respecto a otra de mayor jerarquía.

**DIAGNOSTICO:** Conocimiento y descripción precisa de las características observadas en una situación dada.

**DIAGRAMA DE ORGANIZACION:** Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

**EFICACIA:** Elemento de medición de una organización, en cuanto al grado de realización de sus fines y objetivos, sin importar los recursos empleados.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

93 de 95

**ESTRATEGIA:** Principios y metas fundamentales que orientarán al proceso administrativo para alcanzar objetivos a los que desea llegar.

**ESTRUCTURA BASICA:** Comprende los órganos administrativos cuyos puestos son considerados como mandos medios es decir; dirección de área, subdirección y jefatura de departamento.

**LINEAMIENTOS:** Directriz que establece los límites dentro de los cuales han de realizarse ciertas actividades, así como las características generales que deberán tener.

**MARCO JURIDICO:** Conjunto de leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, manuales y circulares que fundamentan jurídica y administrativamente la existencia de la organización, sus atribuciones y su competencia y operación administrativa.

**NIVEL JERARQUICO:** Es la división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares independientemente de la clase de función que tengan encomendada.

**OBJETIVO:** Expresión de un propósito que se pretende alcanzar mediante, una acción o conjunto de acciones.

**ORGANIGRAMAS:** Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus diferentes niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrollan.

**ORGANIGRAMA CIRCULAR:** Este se encuentra formado por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas y a su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

94 de 95

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:** Representa gráficamente los órganos que integran la unidad administrativa, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL:** Es aquel que representa en el cuerpo de la gráfica las unidades y sus interrelaciones, así como las funciones principales que realizan los órganos representados, las cuales pueden transcribirse con arreglo a sus órdenes de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.

**ORGANIGRAMA HORIZONTAL:** Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.

**ORGANIGRAMA VERTICAL:** En estas, la jerarquía suprema se presenta en la parte superior, ligados por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad de las demás jerarquías que se colocan hacia abajo conforme decrece su importancia.

**ORGANIZACION:** Estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la relación de planes y objetos señalados con anterioridad.

**ORGANIZACION FORMAL:** Es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en un forma eficiente.

-Organizar una empresa es proveerle de todo lo que es útil para su funcionamiento: materiales, herramientas, capital y personal. "Hener y Fayol".

-Organización formal orden y su corolario, un procedimiento ordenado y organizado. "Mooney y Riley".

**ORGANIZACION INFORMAL:** Podría conceptuarse como redes de alianzas esferas influencias, etc.; que existen aunque nos e hayan tomado en cuenta en el organismo formal.

**ORGANIZACIONES SOCIALES:** Es un organismo social, un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes, que individualmente no es posible lograr.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Fecha: 11/05/94

95 de 95

**PROCESO:** Conjunto ordenado de etapas con características de acción encadenadas, dinámica y progresiva, concluye con la obtención de un resultado.

**RESPONSABILIDAD:** Aquella que es inherente a un puesto en el ejercicio de funciones; la responsabilidad, a diferencia de la autoridad, no puede delegarse.

**SISTEMA:** Se considera como un todo unitario, organizado, compuesto por dos o más partes.

-Conjunto ordenado de elementos (operaciones y métodos) relacionados entre sí, que contribuyen al logro de los objetivos.

**SISTEMA ABIERTO:** Son aquellos sistemas que si permiten el intercambio de energía del medio donde están insertos, ya que presentan entradas y salidas que van a ser las líneas de comunicación con el exterior y que permitirán transformar o que le transformen.

**SISTEMA CERRADO:** Son aquellos sistemas que no permiten relación con su medio circundante.

**SISTEMA EDUCATIVO:** Es el conjunto de cada uno de los órganos que conforman a la educación formar o institucional abarcando lo académico.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

**Es importante considerar que cuando se concluye un trabajo de investigación como el presente, se suele generar algún tipo de reflexión en torno a la problemática abordada. Es por ello, que en el siguiente espacio nos concretamos a exponer cada una de aquellas cuestiones que nos despertó mayor interés y que consideramos de mayor relevancia.**

**Es necesario retroceder en el tiempo y ubicarnos como primera pauta referencial, en nuestra vida estudiantil, donde con frecuencia nos veíamos involucradas en demoras y rezagos en trámites administrativos, los cuales nos causaban desconciertos y desorientaciones en cuanto a la resolución de problemas de carácter escolar, que de acuerdo a la formación profesional recibida, no resultaba justificable en ningún sentido. Pues, una organización de tal magnitud debe ser armónica, funcional y eficiente.**

**La aseveración anterior pudiera resultar arbitraria e infundada, pero, curiosamente en ese momento , cursábamos asignaturas que nos permitían conocer teóricamente, como debería estar integrada una organización escolar. Si a esto le aunamos, la imperante necesidad de demostrar que el Pedagogo es capaz de realizar cosas útiles y aplicables; éste resulto un magnifico espacio para emprender la tarea de reconsiderar la práctica profesional del Pedagogo y empezar a contribuir con nuestro granito de arena.**

**Es importante señalar que la idea de elaborar una propuesta de Manual de Organización para la ENEP-ARAGON como trabajo de tesis, trae consigo como antecedente, el trabajo de poco más de 4 años; durante los cuales se tuvo seguimiento de los cambios relevantes en la organización de la ENEP, que nos llevaron a conformar la presente propuesta. De la misma manera , resulta importante señalar, que en el momento en que surge la idea de realizar el manual, la ENEP-ARAGON, aún no poseía el suyo; Por ende, la decisión de tomar la alternativa de conformar una propuesta, que nos permitiera como miembros de la generación 88-91, otorga a la carrera y la Institución, una aportación simbólica que pudiera significar el fruto de la formación profesional recibida.**

**Cabe señalar, que el departamento de Diagnóstico y Evaluación a la fecha ya elaboró ese documento normativo faltante; Pudiéramos por consiguiente, mencionar que existen semejanzas y diferencias entre ambos documentos. Aunque no hay que olvidar que**

siendo este un documento normativo, se tiene que regir por su misma normatividad; Sin embargo, el estilo de presentación siempre estriba en la apreciación de la persona o las personas que lo elaboran.

Para la conformación de un documento normativo de este tipo, nos vimos precisados a realizar una investigación de campo que implica entrevistar a los funcionarios que dirigen cada uno de los Departamentos y Divisiones que integran a la ENEP-ARAGON. Para ello, nos encontramos con uno de los principales obstáculos, el factor tiempo, ya que generalmente las personas requeridas para tal efecto, estaban saturadas de trabajo que les imposibilitaban tener un espacio para nosotras; y en el peor de los casos, negarse a proporcionarnos información por considerarla de carácter confidencial y vedada al alumno, pues resultaba tarea propia al área de Diagnóstico y Evaluación, por lo tanto, no podíamos tener acceso a ella. Esta situación fue palpable en las 2 ocasiones en que se recurrió a la aplicación de los análisis de puestos, una primera vez cuando se realizó el primer intento del manual y una segunda para la realización de la tesis.

Pese a estas contrariedades y en pro de demostrar la habilidad y capacidad del pedagogo, nos vimos comprometidos a cumplir con la tarea elegida e indagar por diferentes alternativas, para adquirir la información requerida. Es por ello, que no enunciamos tantas actividades en el Manual como se desearía; pero se enuncian las más representativas de cada una de las áreas de la estructura de la ENEP-ARAGON.

Cuando se inicia el trabajo de investigación, el organigrama de la ENEP estaba constituido por 61 instancias ordenadas de manera horizontal, donde la delegación de responsabilidades fluía en forma descendente (ver anexo 4), nos referimos al organigrama de 1990. Poco tiempo después se detecta cierto movimiento en la estructura y se reduce a 58 instancias que seguían manteniendo su forma horizontal de organización y su delegación de responsabilidades. (ver anexo 5). Cabe señalar que en estos dos organigramas se apreciaba la existencia de una división de estudios profesionales que coordinaban todas las carreras que se imparten en la ENEP-ARAGON.

Con la propuesta que se genera por el departamento de diagnóstico y evaluación hacia fines de 1993 y principios del 94, se tiende a reorganizar el organigrama y se subdivide la división de estudios profesionales en: " División de Humanidades y Ciencias Básicas; y la División de Ciencias Sociales, para dar mejor coordinación a las carreras de acuerdo a su área".

Pese a las modificaciones que ha sufrido la estructura del organigrama de la ENEP, sigue manteniendo una línea de estructura matricial, que se identifica por la forma de

**departamentalización que la rige (División, Departamento, etc).**

**Es importante rescatar que en el transcurso de la elaboración del trabajo, nos dimos cuenta, que un documento normativo de este tipo, lleva consigo todo un sustento histórico, administrativo, académico y aún más un pensamiento filosófico. Pues con ello pudimos determinar que tipo de documento se debía elaborar, pues este debe atender, como se menciona en su momento, a las necesidades de la organización para la cual fue creado y a la cual va a servir.**

**Quizás, lo sustancial es mencionar la importancia del vínculo Teoría-Práctica, pues esta dualidad fue posible, por el tipo de investigación realizada "Directa y Participante", que permitió integrar en dos momentos, los aspectos teóricos que avalaron la práctica realizada (Investigación Documental e Investigación de Campo) y crear como producto un documento útil y aplicable a la realidad.**

**Pero lo más importante que podemos mencionar en torno a los manuales, después de haber elaborado uno es sin duda que su éxito escriba en su auténtica difusión, distribución y uso de los mismos; pues si bien es cierto, que es un instrumento práctico que favorece los procesos administrativos, su función no puede cumplirse, si se conservan almacenados o resguardados en un espacio de archivo.**

**En este sentido también consideramos conveniente hacer énfasis en la necesidad de elaborar Manuales de Organización Específico para cada una de las áreas estructurales de la ENEP. Esto es, que cada Departamento, División o Unidad posea un Manual que designe las funciones de cada instancia que integra ese Departamento que toda la estructura funcional sea conocida por todos. Para ello, lo más importante es su distribución entre los órganos involucrados y se lleve a la práctica.**

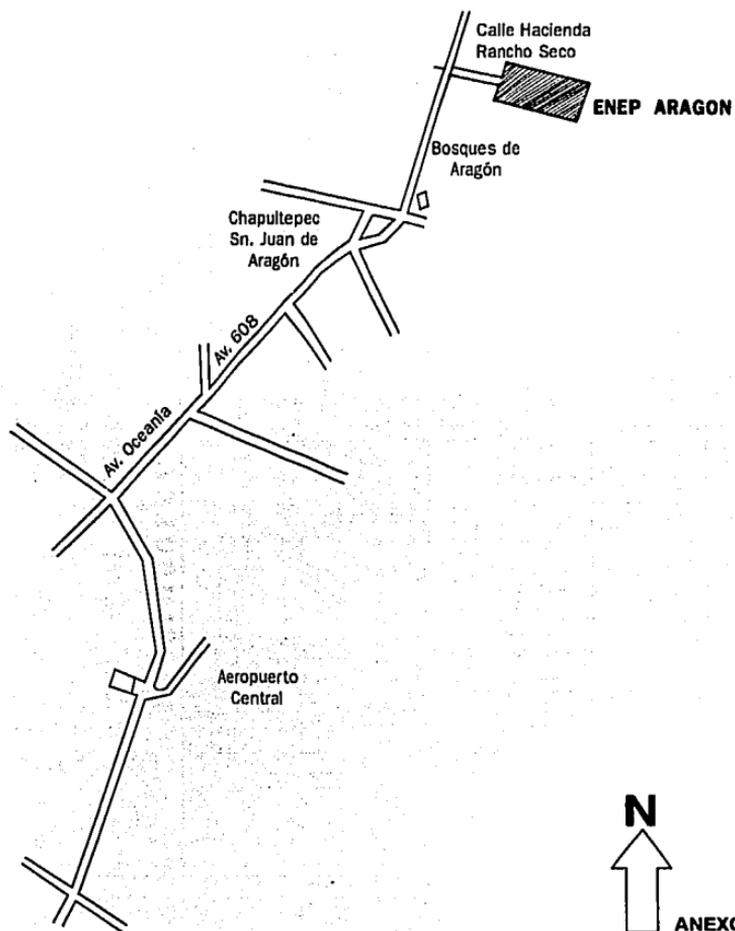
**No está por demás aclarar, que un documento de este tipo, amerita su actualización constante, conforme lo requiera la Institución y siguiendo las normas de elaboración del mismo.**

**Finalmente nos llena de satisfacción, que pese a las adversidades de índole diversa que acompañaron el trabajo de tesis, las metas fijadas llegaron a buen término. Sólo nos queda argumentar que la formación profesional del Pedagogo le capacita para la relación de estas tareas y otras propias de la administración, ya sea en empresas públicas o privadas, dando soporte al desarrollo de acciones de planeación, organización, dirección y control, encaminadas a extender su campo de acción, conservando la calidad y autenticidad de su trabajo profesional.**

---

# **ANEXOS**

## LOCALIZACION





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA  
DE  
MEXICO

ESCUELA  
NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
ARAGON



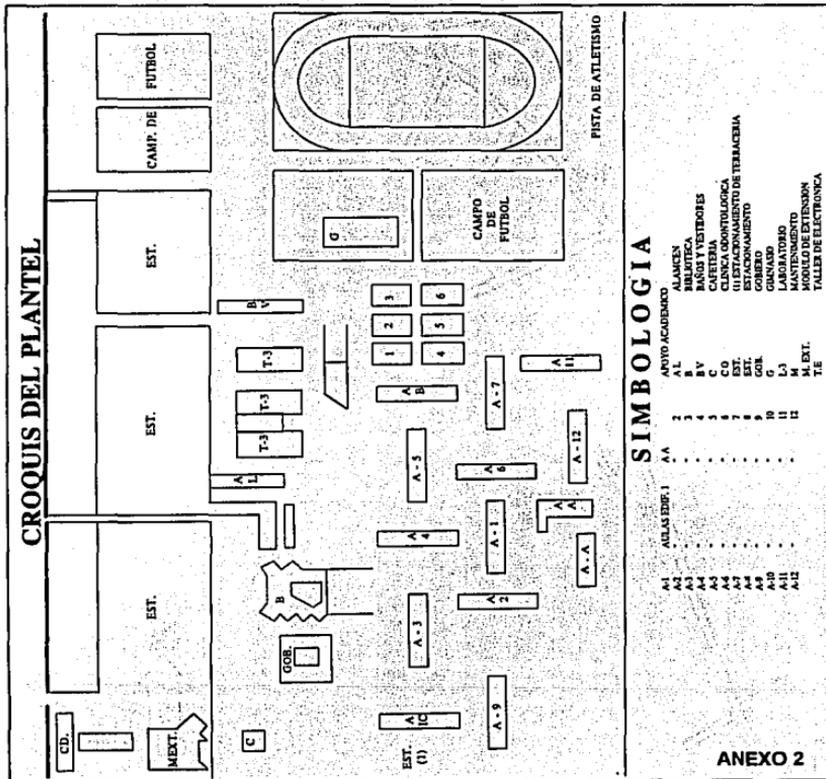
MANUAL DE ORGANIZACION

ENEP - ARAGON

Area de:

Fecha: 11/05/94

97



# ANALISIS DE PUESTO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ARAGON"

CLAVE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

## GENERALES.

1.1 Denominación de Puestos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.2 Localización en la organización.

Elabore un organigrama que muestre la organización interna de su área.

1.2 Jefe inmediato superior

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

1.4 Personal bajo su mando \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.5 Jornada de trabajo.

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Alimentación

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Observaciones (Jornadas u Horarios extraordinarios, especifique)

---

---

1.6 Localización del edificio (mencione el edificio o lugar físico donde se realiza su área de trabajo).

---

---

---

**2. DESCRIPCION GENERAL**

Mencione las funciones imprescindibles al puesto.

FUNCION	UNIDADES, GRUPOS O PERSONAS AFECTADAS	OBJETIVOS	OBSERVACIONES

**3.- DESCRIPCION ANALITICA**

Describe las actividades que realiza, enumere de acuerdo a su importancia y frecuencia.

ACTIVIDAD	DIAS	QUINCENA	MES	EVENTUALES

1= LUNES; M= MARTES; MI= MIERCOLES; J=JUEVES; V=VIERNES.  
QUINCENAS: 1a. 2a.

**REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO.**

4.1 **ESCOLARIDAD:** \_\_\_\_\_

Bachillerato: \_\_\_\_\_

Carrera técnica o comercial (Especificar): \_\_\_\_\_

Profesional (Especificar): \_\_\_\_\_

Posgrado: \_\_\_\_\_

Conocimientos necesarios para el puesto: \_\_\_\_\_

Especificar: \_\_\_\_\_

4.2 **IDIOMAS:** \_\_\_\_\_

IDIOMA	LEERLO	LEERLO-ESCRIBIRLO	HABLARLO

4.3 **EXPERIENCIA** \_\_\_\_\_

Necesaria \_\_\_\_\_ Deseable \_\_\_\_\_

No Necesaria \_\_\_\_\_

En caso de ser necesaria especifique porque: \_\_\_\_\_

Para ocupar el puesto se requiere algún tipo de capacitación? ( Especifique ) \_\_\_\_\_

4.4 **INICIATIVA.**

Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

**RESPONSABILIDAD.**

4.5 En la dirección de personas. \_\_\_\_\_

TIPOS DE RESPONSABILIDAD	TOTAL	NIVELES		
		FUNCIONARIOS	EMPLEADOS	TECNICOS
DIRECTA				
INDIRECTA				

4.6 EN TRAMITES Y PROCESOS.

Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de:

- Especificar. \_\_\_\_\_
- La marcha de la institución \_\_\_\_\_
- La marcha del departamento \_\_\_\_\_
- La marcha de la jefatura \_\_\_\_\_

4.7 CONDICIONES DE TRABAJO

- Ambiente \_\_\_\_\_
- Aspectos \_\_\_\_\_
- Ilusión \_\_\_\_\_
- Ventilación \_\_\_\_\_
- Limpeza \_\_\_\_\_
- Ruido \_\_\_\_\_
- Espacio \_\_\_\_\_

P=Pésima                      D=Deficiente                      B=Buena                      E=Excelente

Instrumentos de trabajo (porcentaje de uso en sus actividades)

- Escritorio \_\_\_\_\_
- Máquina \_\_\_\_\_
- Restrador \_\_\_\_\_
- Mostrador \_\_\_\_\_
- Computadora \_\_\_\_\_
- Fax \_\_\_\_\_
- Archivo \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

100%                      75%                      50%                      25%                      10%                      Eventual

RIESGOS

- Enfermedades Profesionales \_\_\_\_\_
- Alergias \_\_\_\_\_
- Problemas auditivos \_\_\_\_\_
- Problemas visuales \_\_\_\_\_
- Afecciones al sistema respiratorio \_\_\_\_\_
- Afecciones al sistema nervioso \_\_\_\_\_
- Otras (Especifique) \_\_\_\_\_

E=Elevadas                      C=Considerables                      Es=Escasas                      R=Remotas

5. PERFIL PARA EL PUESTO

Edad \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ No importa el sexo \_\_\_\_\_

Estado civil: Soltero (a) \_\_\_\_\_ Casado (a) \_\_\_\_\_

No importa el estado civil \_\_\_\_\_

Rasgos Físicos deseables \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Características psicológicas deseables \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

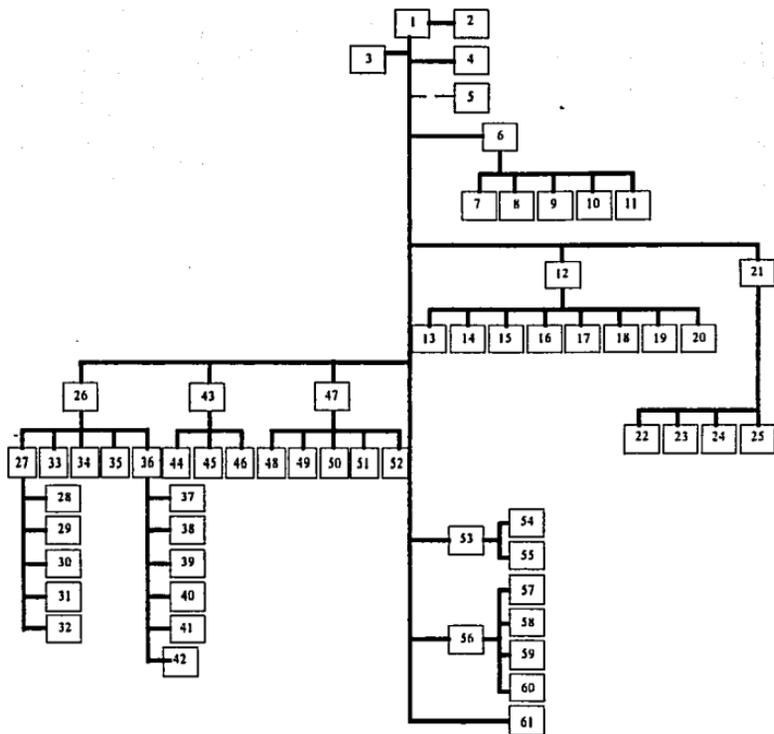
Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_

Aprobó: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

FIRMA

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



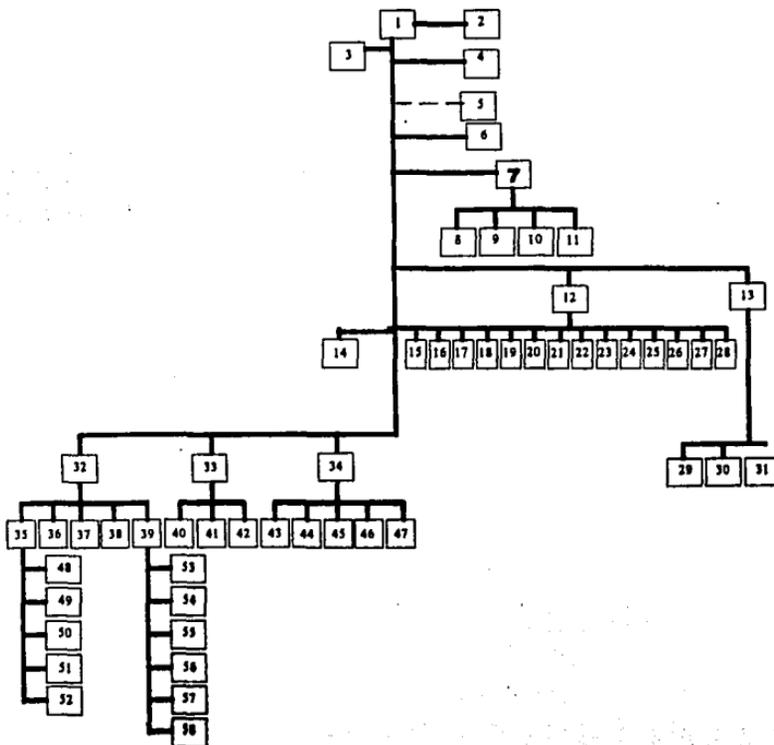
**ORGANIGRAMA DE LA E.N.E.P. 1990**

## **ORGANIGRAMA**

- 1) Dirección.
- 2) Consejo Técnico.
- 3) Secretario Particular.
- 4) Secretario General.
- 5) Asesor Jurídico.
- 6) Unidad de Planeación.
- 7) Informática.
- 8) Diagnóstico y Evaluación.
- 9) Planeación Académica.
- 10) Servicio de Computo.
- 11) Bolsa de Trabajo.
- 12) Coordinación General de Estudios profesionales.
- 13) Arquitectura.
- 14) Ciencias Políticas.
- 15) Derecho.
- 16) Economía.
- 17) Diseño Industrial.
- 18) Ingeniería.
- 19) Pedagogía.
- 20) Planificación para el Desarrollo Agropecuario.
- 21) Coordinación General de Posgrado e Investigación.
- 22) Enseñanza Superior.
- 23) Derecho Penal.
- 24) Economía Financiera.
- 25) Investigación.
- 26) Secretaría Administrativa.
- 27) Servicios Generales.
- 28) Vigilancia.
- 29) Correspondencia.
- 30) Archivo.

- 31) Transporte.
- 32) Conmutador.
- 33) Presupuesto.
- 34) Adquisición Almacén e Inventario.
- 35) Personal.
- 36) Mantenimiento.
- 37) Intendencia.
- 38) Electricidad.
- 39) Plomería.
- 40) Carpintería.
- 41) Herrería y Pintura.
- 42) Jardinería.
- 43) Unidad Académica.
- 44) Servicios Escolares.
- 45) Servicio Social y Prácticas Profesionales.
- 46) Biblioteca.
- 47) Extensión Universitaria.
- 48) Apoyo Audiovisual.
- 49) Actividades Culturales.
- 50) Actividades Deportivas.
- 51) Intercambio Académico.
- 52) Difusión y Publicidad.
- 53) Difusión Académica.
- 54) Físico-Matemáticas.
- 55) Construcción y Diseño.
- 56) División Académica.
- 57) Económico Administrativas.
- 58) Político Sociales.
- 59) Educación y Seminarios.
- 60) Ciencias Jurídicas.
- 61) Lenguas Extranjeras.

# ORGANIGRAMA DE LA E.N.E.P. 1991.



# ORGANIGRAMA

- 1) Dirección.
- 2) Consejo Técnico.
- 3) Secretario Particular.
- 4) Secretario General.
- 5) Asesor Jurídico.
- 6) Departamento de Educación Continua.
- 7) Unidad de Planeación.
- 8) Informática.
- 9) Diagnóstico y Evaluación.
- 10) Planeación Académica.
- 11) Bolsa de Trabajo.
- 12) División de Estudios Profesionales.
- 13) Coordinación General de Posgrado e Investigación.
- 14) Departamento de Apoyos Educativos.
- 15) Arquitectura.
- 16) Relaciones Internacionales.
- 17) Periodismo.
- 18) Sociología.
- 19) Derecho.
- 20) Diseño Industrial.
- 21) Economía.
- 22) Ingeniería Mecánica Eléctrica.
- 23) Ingeniería en Computación.
- 24) Ingeniería Civil.
- 25) Pedagogía.
- 26) Planeación para el Desarrollo Agropecuario.
- 27) Coordinación del servicio de Computo.
- 28) Coordinación del servicio de Lenguas Extranjeras.
- 29) Enseñanza Superior.
- 30) Derecho Penal.

- 31) **Economía Financiera.**
- 32) **Secretaría Administrativa.**
- 33) **Unidad Académica.**
- 34) **Extensión Universitaria.**
- 35) **Servicios Generales.**
- 36) **Presupuesto.**
- 37) **Adquisición, Almacén e Inventario.**
- 38) **Personal.**
- 39) **Mantenimiento.**
- 40) **Servicios Escolares.**
- 41) **Servicio Social y Prácticas Profesionales.**
- 42) **Biblioteca.**
- 43) **Apoyo Audiovisual.**
- 44) **Actividades Culturales.**
- 45) **Actividades Deportivas.**
- 46) **Intercambio Académico.**
- 47) **Difusión y Publicaciones.**
- 48) **Vigilancia.**
- 49) **Correspondencia.**
- 50) **Archivo.**
- 51) **Transporte.**
- 52) **Conmutador.**
- 53) **Intendencia.**
- 54) **Electricidad.**
- 55) **Plomería.**
- 56) **Carpintería.**
- 57) **Herrería y Pintura.**
- 58) **Jardinería.**

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.- AGUILA, Juan Carlos. Estructura y Función/Posibilidades y Limitaciones del enfoque estructural-funcionalista; en Sociología, UNAM, Cuadernos de Sociología, Biblioteca de ensayos Sociológicos; México, 1962.
- 2.- ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 4a. Edición, Trillas, México, 1990  
P. P. 533
- 3.- CARRILLO LANDEROS, Ramiro, Metodología y Administración, Edo. Limusa, México, 1982,  
p. p. 254.
- 4.- CASTAÑEDA, Darvelio, Crisis y Desarrollo de las Organizaciones, Facultad de Psicología, UNAM, 1984.  
P. P. B-70.
- 5.- COLOM, Sociología de la Educación y la Teoría General de Sistemas, Ed. Dikos- Tau, S.A., Barcelona España.  
p. p. 1984.
- 6.- DE IBARROLA, Maria, Enfoques Sociológicos para el estudio de la educación, Sociología de la educación/corrientes contemporáneas, centro de Estudios Educativos, Colección de Estudios Educativos, Núm. 5, México, 1981.
- 7.- Diccionario de las Ciencias de la Educación, Ed. Santillana, México, 1985, Tomo I y II.
- 8.- FERRER PEREZ, Luis, Guía Práctica de Desarrollo organizacional, Ed. Trillas, 2a. Edición, México, 1989.  
p. p. 203
- 9.- GOMEZ CEJA, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, Ed. Edicol.
- 10.- GOMEZ JARA, Francisco, Técnicas de desarrollo comunitario, Ed. Nueva sociología, México, 4a. Edición, 1983  
p. p. 355
- 11.- JIMENEZ MIER Y TERAN, Fernando, Educación y Estructural Funcionalismo 1a. parte, cero en conducta, Año 2, No.7 ENERO-FEBRERO, MÉXICO 1987  
p. p. 39-46
- 12.- JIMENEZ Y MIER TERAN, Fernando, Educación y estructural Funcionalismo 2a. parte, Año 2, No.8, MARZO-ABRIL, México, 1987,  
p.p. 32. 39
- 13.- KAST Y ROSENZWEIN, Administraciones, Ed. M.C.Graw Hill, México, 1980, 714142

p. p. 107-121

14.- LILIENFED, Robert, Teoría de Sistemas. "Orígenes y Aplicaciones en Ciencias Sociales, Ed. Trillas, México, 1984, p.p. 341.

15.- REYES PONCE, Agustín, El Análisis de Puestos, 5a Edición, Ed. Limusa, México, 1991, p. p. 76

16.- ROJAS NAVA, Raúl  
Antología de Organización Educativa 1er. curso.  
Selección de lecturas: UNAM, ENEP ARAGON.  
p.p. 294.

17.- ROJAS SORIANO, Raúl,  
Guía para realizar investigaciones en Ciencias Sociales, UNAM; 8a. edición, México, 1985  
p. p. 280

18.- YOPO P., Boris,  
Metodología de la investigación participativa.  
cuadernos del CREFAL No. 16; Pátzcuaro Mich. Méx. 1985  
p.p. 54

19.- BIENVENIDOS (folletos)  
ENEP ARAGON, México, 1990.

20.- GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE DOCUMENTOS NOMATIVOS.  
Dir. Gral. de Admón. (Unidad de programación, organización y evaluación).

21.- FORO UNIVERSITARIO  
STUNAM, No. 6 mensual, México 1991.

22.- LAS FACULTADES Y ESCUELAS DE LA UNAM  
UNAM, Vol. II TOMO I 1979.

23.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
Comentada, rectoría, Instituto de investigaciones jurídicas textos y estudios . . .  
.. legislativos  
No. 59, UNAM, 1985.

24.- LEY FEDERAL DE EDUCACION  
Normas básicas del sector educativo, Sept. 1987  
Colección Educación, Serie Educación en General Vol. 1.

25.- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL  
Ley Organica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Fe  
deración,  
22 Dic, 1976.

**26.- LEY ORGANICA DE LA UNAM**  
Legislacion Universitaria, Ed. Andrade, 1977.

**27.- ESTATUTO GENERAL DE LA U.N.A.M.**

EDICIONES ANDRADE. 1977,  
P.P 235.280.

**28.- ESTATUTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO AL SERVICIO DE LA U.N.A.M.**  
Ediciones Andrade, 1977,  
p.p. 347-372.