



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

**Análisis Estratégico de una Organización Civil. El Caso
de una Asociación de Colonos**

Luis Felipe Ureña Gutiérrez

Asesores por orden alfabético de apellido:

Two handwritten signatures are shown. The first signature on the left is a large, stylized 'S' followed by a horizontal line and a vertical line. The second signature on the right is a smaller, more compact signature with a circular element and a vertical line.

Mtro. Salvador de León Jiménez Dr. Oscar Lozano Carrillo

**Análisis Estratégico de una Organización Civil.
El caso de una Asociación de Colonos.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
<i>El Aporte en los Estudios Organizaciones</i>	4
<i>Objetivo Central de la Investigación</i>	4
CAPÍTULO I. ESTRATEGIA	5
<i>I.A. Origen de la Palabra Estrategia</i>	6
<i>I.B. Definiciones de Estrategia</i>	8
<i>I.C. Conceptos Implícitos en la Estrategia</i>	11
<i>I.D. Relación de Estrategia con Racionalidad</i>	14
<i>I.E. Acciones Consecuentes de la Estrategia</i>	17
<i>I.F. Algunos Preceptos de las Estrategias</i>	18
<i>I.G. Las Estrategia en el Estudio de las Organizaciones</i>	21
<i>I.H. El Planteamiento Estratégico</i>	23
<i>I.I. Pensamiento Lateral o Creativo</i>	27
<i>I.J. Aplicación de Estrategias. Casos Reales</i>	29
CAPÍTULO II. ESTRUCTURA	38
<i>II.A. La Naturaleza de las Organizaciones</i>	39
<i>II.B. Definición de Estructura Organizacional</i>	40
<i>II.C. Conceptos Implícitos en la Estructura</i>	42
<i>II.D. Componentes de las Estructuras</i>	44
<i>II.E. Funcionamiento General de una Estructura</i>	49
<i>II.F. Parámetros del Diseño de la Estructura</i>	50

<i>II.G. Especialización de la Estructura Organizacional</i>	53
<i>II.H. Formalización del Comportamiento</i>	53
<i>II.I. Diseño de la Superestructura</i>	55
<i>II.J. Descentralización</i>	63
<i>II.K. El Diseño Como Configuración</i>	66
<i>II.L. Estructuras Organizacionales según Mintzberg</i>	93
<i>II.M. Características de los sistemas Burocráticos y Adhocráticos</i>	95
<i>II.N. El Poder</i>	95
<i>II.O. Liderazgo</i>	99
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	102
<i>III.A. El Estudio de Casos</i>	103
<i>III.B. Tipología de los Estudios de Casos</i>	104
<i>III.C. Diseños de Caso Único</i>	105
<i>III.D. Diseños de Casos Múltiples</i>	105
<i>III.E. Una o Varias Unidades de Análisis: Estudios Globales Versus Estudios Inclusivos</i>	106
<i>III.F. Objetivos del Estudio de Casos</i>	106
<i>III.G. Selección del Caso</i>	107
<i>III.H. La Observación</i>	108
CAPÍTULO IV. EL FRACCIONAMIENTO VALLE DORADO	120
<i>IV.A. Generalidades</i>	121
<i>IV.B. Mapa de Valle Dorado</i>	128
CAPÍTULO V. LA ASOCIACIÓN DE COLONOS DE VALLE DORADO	129
<i>V.A. ¿Quién Es?</i>	130
<i>V.B. Historia</i>	130
<i>V.C. Estructura Orgánica de la Asociación</i>	131
<i>V.D. Organigrama General de Asociación de Colonos de Valle Dorado, A. C.</i>	132

V.E. <i>Organigrama de la Mesa Directiva de la Asociación de Colonos de Valle Dorado, A. C.</i>	133
V.F. <i>Organigrama de la Secretaría Técnica de la Asociación de Colonos de Valle Dorado, A. C.</i>	133
V.G. <i>Organigrama de la Secretaría Administrativa de la Asociación de Colonos de Valle Dorado, A. C.</i>	134
V.H. <i>Funciones de la Asociación de Colonos de Valle Dorado</i>	134
V.I. <i>Funciones de las Comisiones Designadas</i>	135
V.J. <i>Facultades de la Mesa Directiva</i>	142
V.K. <i>Obligaciones de la mesa directiva</i>	143
V.L. <i>Relación entre los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A. C., el Código Civil del Estado de México y el Código Civil Federal</i>	145
V.M. <i>Tabla de comparación entre los Estatutos de la Asociación de Colonos, Código Civil del Estado de México y Código Civil Federal</i>	146
V.N. <i>Tabla de comparación entre Código Civil del Estado de México y Código Civil Federal</i>	156
V.O. <i>Analizando la Estructura</i>	157
V.P. <i>Estrategias de la Asociación</i>	157
V.Q. <i>Datos</i>	159
V.R. <i>Logros</i>	161
CAPÍTULO VI. EL SUCESO	163
VI.A. <i>El Evento</i>	164
VI.B. <i>El Surgimiento de Otras Organizaciones</i>	168
VI.C. <i>Un Año Después</i>	189
CONCLUSIONES	198
<i>Reflexiones Finales</i>	205

ANEXO I. CÓDIGOS CIVILES	208
<i>Anexo I.A. Código Civil Federal</i>	209
<i>Anexo I.B. Código Civil del Estado de México .Exposición de Motivos</i>	216
<i>Anexo I.C. Código Civil del Estado de México. Legislación</i>	217
ANEXO II. ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE COLONOS DE VALLE DORADO	225
ANEXO III. LEGISLACIÓN EN RELACIÓN A LOS CONSEJOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	245
<i>Anexo III.A. Consejos de Participación Ciudadana en Tlalnepantla de Baz</i>	246
<i>Anexo III.B. Ley Orgánica Municipal del Estado de México</i>	262
<i>Anexo III.C. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México</i>	264
<i>Anexo III.D. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i>	265
BIBLIOGRAFÍA	273
<i>Principal</i>	273
<i>Investigaciones Web Abril-Septiembre 2010</i>	274
<i>Bibliografía Mencionada y/o Relacionada</i>	275
<i>Referencias</i>	276

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de organizaciones la mayor parte del tiempo la gente refiere a las empresas como el ejemplo más común, pero sobre todo porque se asume que la cuestión económica es muchas veces la más importante, sin embargo existen muchos tipos de más de organizaciones empezando por las públicas que se encargan de nuestro gobierno, dentro de las cuales encontramos Secretarías de Estado, servicios públicos, gobiernos locales entre muchos otros.

No obstante existen también una gran cantidad de organizaciones que están ahí, que poco se ha reflexionado sobre ellas pero que son parte de la vida cotidiana de una gran cantidad de personas, me refiero a las Asociaciones de Colonos, organizaciones estas en las que la gente participa o no participa pero reconoce, y que están presentes en prácticamente todas las colonias, principalmente donde hay condominios, y fundamentalmente pero no exclusivamente en la ciudades.

Esta es una investigación sobre este tipo de organización de la cual hay poco escrito en los Estudios Organizacionales: las Asociaciones de Colonos. Dicho estudio estará acotado, ya que no se referirá a la administración de edificios residenciales en condominio, ni tampoco a unidades habitacionales, sino a una de las Asociaciones de Colonos de zona residencial, la cual, en su caso específico, es una organización localizada en el corredor Naucalpan-Tlalnepantla-Atizapán al norte de la zona metropolitana de la Ciudad de México y pertenece al Estado de México. Me refiero específicamente a la del Fraccionamiento Valle Dorado, que se encuentra en el municipio de

Tlalnepantla de Baz, Estado de México. Sin embargo, sólo me enfocaré a esta Asociación de Colonos de Valle Dorado, famosa por la inundación de septiembre de 2009, lo que la caracteriza en su particularidad ya que existen muchas otras asociaciones enclavadas en la zona, unas de nivel socioeconómico más elevado, como son las de Condado de Sayavedra y Chiluca, otras de nivel más heterogéneo como Ciudad Satélite, otras de similares características, como la de Santa Mónica y otras de nivel poco más bajo como la del fraccionamiento Pirules.

La relevancia de conocer este tipo de organizaciones “Asociación de Colonos” puede contribuir al estudio de una forma de organización que es muy común en cualquier ciudad del mundo, además de ofrecer información para la mejoría del fraccionamiento en el cual se encuentra operando, además que por el número de asociados con los que cuenta, el tipo de funciones que realiza y el impacto social y económico que produce, es una organización digna de considerarse.

Para realizar este estudio, es necesario que hagamos un profundo recorrido por dimensiones teóricas que permitan reconocer los aspectos más complejos de este tipo de organizaciones, por lo que en el primer capítulo revisé la dimensión estratégica. Esta dimensión es fundamental ya que permite observar cómo opera una organización, no sólo técnicamente sino social y políticamente, en particular este tipo de asociaciones tienen una gran carga de decisiones políticas, y lo complicado de las relaciones de colonos se traslada a la operación tipo empresa, con presidentes, tesoreros, secretarios. En el segundo capítulo analizo otro aspecto fundamental, el de la estructura, que demarca la forma en cómo operan una organización, y aunque normalmente se le separa de la estrategia, ambos son parte de estos entes. Para el capítulo tres, presento las herramientas metodológicas que utilicé para conocer mi objeto de estudio, ya que se requiere de la técnica confiable que permita recabar los datos necesarios para el análisis, y con ello generar una investigación sólida, basada en una observación participante ya que el suscrito, tuvo la oportunidad de estar presente en el lugar donde se desarrollo el caso. En el capítulo cuarto presento el inicio del estudio del caso, ahí muestro el fraccionamiento, para dar una visión más clara sobre el caso. En el quinto capítulo me centro en la

Asociación de Colonos de Valle Dorado desde su origen, esto es importante porque contar la historia de cómo surge y como ha operado permite al lector ir viendo su estrategia. En el sexto capítulo me refiero al suceso que orillo a cambios importantes dentro de la vida del fraccionamiento, y de la Asociación de Colonos Valle Dorado A.C., tales como la creación de nuevas organizaciones dentro del fraccionamiento. Por último realizo unas breves conclusiones, sobre el mismo objeto de estudio, para culminar la investigación con mis reflexiones sobre la estrategia, la estructura y las asociaciones de colonos.

El Aporte en los Estudios Organizaciones

El presente estudio se referirá al Análisis Estratégico de las acciones que desarrolla esta organización de carácter civil, como una de las perspectivas organizacionales más complejas.

La Asociación de Colonos provoca la interacción con distintos actores, y cada uno de ellos actúa de diferente manera al interior y al exterior, así como también se generan innumerables acciones, que desde la perspectiva del Análisis Organizacional, ofrecen explicaciones más profundas que desde la administración.

Objetivo Central de la Investigación

Conocer y analizar, desde la perspectiva del Análisis Estratégico, las diversas acciones estratégicas que se desarrollan al interior de una Asociación de Colonos para con ello lograr sus fines para y frente a los diversos actores sociales, públicos y económicos.

CAPÍTULO I

ESTRATEGIA

I. ESTRATEGIA

A. Origen de la Palabra Estrategia

No hay una definición universalmente aceptada para la palabra *estrategia*, debido a que muchos sienten que faltan varios conceptos y sobran otros en las diversas definiciones. Adaptando varias y diferentes nociones de estrategia a las enunciaciones de muchos autores, siempre se va complejizando el uso y conceptualizaciones de la estrategia.

La estrategia constituye uno de los conceptos más añejos, puesto que ha sido usada desde tiempos muy remotos. Según diferentes investigaciones, el concepto se remonta a los griegos, quienes fueron conquistados por Alejandro de Macedonia y su padre. Se supone que *Strategos* se refería a un nombramiento de jerarquía en los ejércitos griegos, quienes tenían a su orden un ejército o grupo de guerreros, principalmente marinos; posteriormente se refirió al “arte del general”, la cual incluía habilidades psicológicas y personales que le permitían alcanzar sus metas bélicas.

Con el nacimiento de Grecia entre los siglos XII a XI A.C., como resultado de la unión de los pueblos Jonios, Dorios y Eolios, solo hasta el siglo pre-Alejandrino, alrededor del año 400 A.C., con la guerra del Peloponeso, Grecia desarrolla su ciencia y arte bélico, mismo que cobró dimensiones importantes, al igual que su desarrollo en el pensamiento.

En la historia del hombre existen diversos antecedentes; por ejemplo, el pueblo Hebreo, que era nómada, vivía en tiendas, pastoreando y llevando manadas de cabras y ovejas, y en dicho pueblo existió un reconocido estratega: Moisés.

La Biblia, el Antiguo Testamento Cristiano, el Torá y el Tanaj, todos libros sagrados, narran la historia de Moisés, un patriarca que dirige a su pueblo desde Egipto hacia Canaán, que había permanecido por cerca de dos siglos en la tierra de las Pirámides, al llegar en el siglo XIV A.C. y salir en el éxodo en el siglo XIII A.C. ¿Sería Moisés, varón que guió a su pueblo por 40 años, donde libró todo tipo de obstáculos, quién inspiró la manera de guiar a multitudes y de ahí debemos tomar el inicio de las estrategias? (Vega, 1998-2008).

También en otra época, cuando vivía Pericles (450 A.C.), ya se explicaban las habilidades administrativas relacionadas a las estrategias (*poder, liderazgo, administración, oratoria*). Más adelante, con Alejandro de Macedonia (330 A.C.) la estrategia hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

En uno y otros casos, la estrategia era vista en su origen, como el arte del Jefe o el General o algún líder en la guerra de conducir a su ejército. Su objetivo era definir el camino que les llevaría a la victoria final (Vega, 1998-2008).

Las estrategias, según todos los estudios acerca de la materia, eran herencia de las estructuras militares. Era el aporte de la organización militar de la antigua Grecia a las ciencias socio-administrativas y de gestión de empresas, y en especial, para el mercadeo de sus bienes y servicios. De hecho, el término *Estrategia* es la unión de dos palabras de origen griego: *Stratos*, que significa ejército y *Agein*, que significa conducir, guiar (Ferrari, 2003).

Finalmente, la historia y sus cambios se fusionaron en la palabra estrategia, definida como *strategos* (*estratega*). Se trataba de una o varias personas con capacidad para administrar a los ejércitos en las diferentes batallas, así como negociar la forma de finalización de las contiendas (Ferrari, 2003).

B. Definiciones de Estrategia

Se sabe que el origen de la palabra es militar, pero en la actualidad se le utiliza en muchos ámbitos; por ejemplo, el que puede utilizar un equipo de fútbol o un centro educativo, podemos llegar a la estrategia que utiliza una pequeña o gran empresa para conseguir sus fines. A partir del siglo XX es cuando más se utiliza en el mundo de los negocios.

Para profundizar sobre el concepto estrategia se requiere también un ejercicio de revisión de su definición en algunos de los instrumentos que la gente consulta.

Según el diccionario de la Real Academia Españolaⁱ, la palabra estrategia se define como:

- El arte de dirigir las operaciones militares.
- El arte, la traza para dirigir un asunto.
- *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

De aquí se desprenden algunos conceptos esenciales e interesantes implicados dentro del contexto de estrategia. Estos conceptos son: *arte, dirigir, regulable, conjunto de reglas y óptima.*

Es importante comprender el significado de *arte*. El mismo Diccionario de la Real Academiaⁱⁱ determina que “es la virtud, disposición y habilidad para hacer alguna cosa o, también, el conjunto de preceptos y reglas necesarios para hacer bien alguna cosa”, apareciendo en torno a la palabra, muchas acepciones que deben ser detalladas, tales como *dirigir, objetivo, meta, finalidad, reglas, óptimo*, entre otros.

Para el caso del concepto *dirigir*, el mismo diccionario abarca varias definiciones: “a) Enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado, b) Guiar, mostrando o dando las señas de un camino. c) Poner a una

carta, fardo, caja o cualquier otro bulto las señas que indiquen a dónde y a quién se ha de enviar, d) Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin, e) Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión, f) Aconsejar y gobernar la conciencia de alguien, g) Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo, h) Dedicar una obra de ingenio, i) Aplicar a alguien un dicho o un hecho, y j) Conjuntar y marcar una determinada orientación artística a los componentes de una orquesta o coro, o a quienes intervienen en un espectáculo, asumiendo la responsabilidad de su actuación pública” (*Diccionario de la Real Academia* ⁱⁱ). Las definiciones que aplican al presente escrito son las referidas en los incisos a, b, d, e, f y g.

Hablando del concepto *regulable* es una noción que indica que el asunto puede irse adaptando con el tiempo, “que puede ser regulado”. Un *conjunto de reglas* implica un proceso a base de pasos para lograr un fin predeterminado. El último concepto de la definición del Diccionario, *óptima*, involucra “algo sumamente bueno, que no puede ser mejor, la forma de obtener un resultado”. Finalmente, de manera implícita, se descubre el concepto más relevante e inmerso en las acciones que generan la palabra estrategia, el cual se refiere a *meta, objetivo, finalidad*, inherentes a cualquier estrategia.

Para Carlos Alfredo Ferrari (2003) la estrategia se define como: “Profundizando la raíz griega, de la cual deriva la latina, surge que estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares o, en sentido figurado, la habilidad de dirigir un asunto, maniobra militar, ardid de guerra, engaño astuto, y es un vocablo derivado de la palabra griega, el cual a su vez está compuesto por las palabras ejército y conducir, o sea que en sus orígenes griegos la estrategia estaba absolutamente ligada a la temática militar” (Ferrari, 2003 ⁱⁱⁱ).

María Moliner (1994) da una definición más actualizada de la palabra estrategia, definiéndola como el arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado, con los elementos que casi todas incluyen (Moliner, 1994).

Una de las definiciones más utilizadas al hacer referencia a la estrategia es: “Una estrategia es una meta o un plan que integra los principales objetivos,

políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente” (Vega, 2008, ^{iv}).

Desde el punto de vista de la milicia, se destaca el axioma de “trazar el plan de guerra... dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales” (Clausewitz, Carl Von, 1976^v).

Existe la teoría del Juego, la cual precisa a la estrategia como “un plan completo que especifica las elecciones (*que el jugador*) hará en cada situación posible” (John von Neumann and Oskar Morgenstern, 1944^{vi})

En la Administración, Glueck y Jauch (2003) la describen como “un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados” (Glueck, W. T. and Lawrence, R. Jauch, 2003^{vii}).

Henry Mintzberg (1999), es uno de los estudiosos que más han aportado al estudio de la estrategia, la estructura organizacional y la dirección institucional, y se concentra en varias y distintas definiciones de *estrategia* como plan (o como *maniobra*), patrón, posición y perspectiva; las dos primeras definiciones son utilizadas para ver a la estrategia como algo emergente; es así que el concepto puede desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente, se lo proponga, sin que sean formuladas (Mintzberg, 1999).

“La estrategia es un plan, una especie de acción *conscientemente determinada* (...) para abordar una situación específica” (Mintzberg Henry y Quinn James Brian, 1999^{viii}).

Mintzberg (1994) también la define como “un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg^{ix}).

Mintzberg asentó “... en un sentido más amplio, la elaboración de estrategias se refiere a cómo un sistema colectivo llamado organización establece, y

cambia cuando sea necesario, su orientación básica” (*Mintzberg, en Gonzalbes Ballester Mercedes y Nicolau Medina Jesús, 1991:27*), destacando el aspecto de adaptación, a consecuencia implícita de un análisis racional, debido a que el entorno genera elementos imprevistos que pueden alejarnos de la meta.

Otra interesante percepción que nos aporta Mintzberg y que declara que es de gran interés para él, es la noción de *proceso* y el concepto de *planificación*, al redactar que “la elaboración de estrategias es un proceso fascinante, que supone algo más que un sencillo conjunto de recetas llamado ‘planificación’ con el cual generalmente se asocia” (*Mintzberg, 1989, en Gonzalbes Ballester Mercedes y Nicolau Medina Jesús, 1991:27*).

C. Conceptos Implícitos en la Estrategia

En el siglo XX la estrategia trascendió a la milicia y llegó a la empresa y la economía, como menciona Ferrari (2003):

En varios de los últimos autores y pensadores se advierte una tendencia a alejarse de considerar a la estrategia desde un punto de vista exclusivamente militar, aceptando la necesidad de adoptar conceptos más amplios con el fin de poder enfrentar mejor los desafíos perceptibles de la vida moderna. Por ejemplo, Paul Kennedy (1993), sugiere que “los próximos desafíos del siglo XXI requerirán de estrategias integrales que utilicen todos los recursos del poder”; Alvin Toffler (1992) expresa la necesidad de considerar los factores de poder: capacidad, riqueza y conocimiento; Samuel Huntington (1993), prevé que los “conflictos del futuro se han de originar, no tanto por razones ideológicas o económicas, sino culturales”; Noam Chomsky (1995) por su lado, determinó que “la globalización de la economía conduce a formulaciones estratégicas, que para resultar adecuadas no pueden sino ser integrales”, desprendiéndose aquí el concepto de *integral*. Este autor destaca que el origen militar de la estrategia es usado en la empresa, lo cual se vuelve interesante, ya que la empresa

comienza a pensarse como un “artefacto militar” que está en guerra con otras empresas, aquí la competencia es una constante, y por ello la utilidad del conocimiento militar llevado al terreno económico, estratégico y organizacional.

De la búsqueda de los orígenes significantes del vocablo ‘estrategia’ surgió que los mismos están directamente relacionados con el arte en la conducción de los ejércitos, como se ha mencionado antes. En sus orígenes, el ejército era una de las organizaciones sociales más importantes, y de su conducción surgió la experiencia sobre la importancia de tomar decisiones destinadas a obtener ventajas sobre las circunstancias del entorno del enemigo. Posteriormente, dicha acepción ha sufrido las modificaciones propias del cambio de los tiempos. Durante la etapa de la concepción clásica del racionalismo, el vocablo implicó ‘arribar a una decisión óptima’ en el caso de enfrentamientos de intereses (*no solo militares*); luego se agrega la acepción de ser ‘una decisión heurística para la búsqueda de la preeminencia de los propios intereses’, para ir derivando actualmente a una acepción donde se incorpora ‘la colaboración con el competidor para el logro de fines comunes (*Chrysler fabrica la mini-van Routan de VW*), así como el reconocimiento de la limitación de la racionalidad humana’, destacando otro concepto crucial, que es la *racionalidad* (Ferrari, 2003).

Aún hoy en día el ejército, continúa con su utilización, más allá de lo que la empresa u otras organizaciones hagan con el concepto. El actual diccionario de Terminología Militar del EMC de U. S. A. define a la "estrategia como al arte y la ciencia de utilizar las fuerzas armadas de una nación para lograr los objetivos de la política nacional mediante la aplicación de la fuerza o la amenaza de utilizarla", así como la imposición de la voluntad para fines específicos de la Escuela de Guerra de Brasil (Ferrari, 2003^x).

Su origen militar, ha tenido una evolución, y su traslado a otras disciplinas provoca descripciones generales que trascienden el orden militar y de gobierno, pero que siguen siendo vigentes para ellos; en estas propuestas de Frischknecht (Ferrari, 2003), se sistematizan las obras de cien autores, incluyendo, entre otros, a Beaufre, Liddel Hart, Clausewitz, Drucker, Mintzberg,

Deutsch, Guitton, Rapoport, Simon, March, el Ejército y la Armada Argentina y la US Naval War collage y valen la pena resaltar:

- *La estrategia no es más que una de las diferentes conexiones entre el pensamiento y la acción, entre los fines y los medios.*
- *Las estrategias pueden ser generales o específicas.*
- *La estrategia es un método especulativo en razón de la impredecibilidad que caracteriza toda acción humana.*
- *La estrategia es la manipulación de las dimensiones del poder para resolver los conflictos.*
- *El acto estratégico es un acto filosófico y un acto dialéctico.*
- *En lugar de deducciones firmes y objetivas, la estrategia tiene que proceder con hipótesis y crear soluciones mediante inventos de relaciones posibles.*
- *La estrategia, como método, es una racionalización especulativa y simple porque se basa en información poco estructurada, en modelos con muchos más grados de libertad, en situaciones inciertas, poco conocidas y discutidas; se refiere, no a los futuros probables, sino a los futuros posibles.*
- *La estrategia se ubica así en el primer estadio del conocimiento, en la etapa en que se inventan los futuros deseados por aprendizaje adaptativo.*
- *Una estrategia puede ser entendida como una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.*
- *Un nivel no estructurado y no programado de decisión desde donde encaramos la ignorancia de situación, con la cual generamos el liderazgo para obtener consenso sobre significados.*
- *La generación de un sistema de comunicación social para influir en otros actores cambiando su visión del conflicto actual, con el fin de lograr libertad de acción para realizar nuestros propios valores.*
- *El producto de un aprendizaje adaptativo. (Ferrari, 2003^{xii}).*

La estrategia trasciende así todos los órdenes, y su utilización en el mundo moderno es amplia, desde aspectos militares, hasta incluso los personales, pasando por el mundo empresarial y de negocios, el mundo del deporte y el mundo de la política.

Su utilización más común se encuentra en la Planeación Estratégica, que en los años 1960's se expandió por todo el mundo, y prácticamente todas las grandes empresas la utilizaron. Al contraerse la demanda y especializarse la oferta (*Hammer y Champy, 1994*) las empresas comenzaron a diversificar su oferta, buscando nichos particulares de mercado, para crecer con diversos productos y/o servicios, por lo que la gestión requirió de un modelo organizativo que ordenara la actividad de toda la organización, y que regulara los aspectos más vitales, o por así decirlo, estratégicos. Empresas que tenían diversas filiales y miles de empleados, difícilmente podrían ser controlados con las técnicas de administración-supervisión anteriores, por lo que se idearon líneas estratégicas a partir de un plan que contenía Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Metas, calendarios y demás elementos que mostraran a todo miembro de la organización hacia donde dirigirse (*Mintzberg, 1999*).

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este han surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica", Meyer, Quinn, Mintzberg entre otros. Estos últimos años, el empleo del término estrategia en administración y la estructura organizacional se consolidó en mucho mayor medida que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

D. Relación de Estrategia con Racionalidad

En la estrategia no es aplicable el pensamiento deductivo clásico. En el análisis de la conducción estratégica se observa que un árabe, un tailandés o un indú no son necesariamente irracionales porque no aplican la lógica occidental, sino que tienen otra racionalidad, extraída y basada en culturas y necesidades diferentes.

La mayoría de los epistemólogos aceptan que las hipótesis (*en nuestro caso, las posibles estrategias*) ‘no representan datos objetivos, sino que constituyen construcciones o productos de la mente humana,^{xii}. Según esto, las observaciones de los hechos y su posterior tratamiento (*generación de la estrategia*) están influidos por las estructuras teóricas del observador (Ferrari, 2006).

Kuhn (1962) y Hanson (1958) determinaron, al re-actualizar la teoría de la Gestalt, que no existe percepción neutral, “toda observación depende de una teoría previa en la cual está posicionado el observador” o sea el que realiza la eventual racionalidad (*Kuhn 1962:62*).

En el ámbito de la estrategia para aproximarnos a la eficacia no se puede utilizar la racionalidad deductiva clásica, debiéndose recurrir a una herramienta más fluida, menos dogmática, ya que nos enfrentamos con intenciones, valores, símbolos, sobre los cuales, por el alto grado de incertidumbre que existe en la situación que se plantea y dada la carencia de estructura, no se pueden aplicar deducciones. Ello obliga a considerar la incorporación de la percepción (*Kuhn, 1962*).

“La estrategia es, en definitiva, el ámbito de las intenciones, de los fines, de la dialéctica de voluntades” (Alonso et al, 2001). La definición clásica del concepto de razón deductiva implica una concepción única de la razón, donde todos resolverían sus problemas de la misma manera. En el ámbito de la estrategia no se puede utilizar eficientemente esta racionalidad deductiva. Cuanto más alto es el nivel de decisión, más se debe obrar con mayor racionalidad, pero también con mucha creatividad y/o flexibilidad.

Según Porter “no cabe duda que la estrategia combina los fines pretendidos con los medios para alcanzarlos; su esencia racional se captura, pues, en la relación entre ambos” (Porter: 1983,^{xiii}).

Si bien en el análisis sobre la relación estrategia-racionalidad se debe tener en cuenta la frase de Kaffka, psicólogo del movimiento de la Gestalt, según la cual 'vemos las cosas, no como son, sino como somos nosotros, es decir, las interpretamos a la luz de nuestras ideas', con lo cual las conclusiones que se desarrollan en este trabajo pueden estar determinadas por posiciones previas. Surge expresar que decir 'estrategia racional' es una redundancia o un contrasentido, dependiendo de cuál es el significado que se le dé al término 'racional' (*Frischknecht, 1984*).

Aquí brotan dos nociones dignas de explorar someramente: redundancia y contrasentido.

1. **Redundancia.** Si es que adoptamos un concepto modificado de 'racional', donde signifiquemos en él a la heurística, o sea el arte de inventar en la búsqueda de soluciones, cuando no se tiene suficiente información. Estrategia es de por sí, como hemos visto, una racionalización especulativa, porque se basa en información poco estructurada, en modelos con muchos grados de libertad, en situaciones inciertas, poco conocidas y discutidas, y su innata racionalidad es la que permite combinar los fines con los medios.
2. **Contrasentido.** Si es que adoptamos el concepto clásico de racional, donde las reglas son el centro de su concepción. En el concepto clásico se tienen reglas universalmente aplicadas, donde todo el que comienza el proceso con la misma información debe de llegar a la misma conclusión. Está claro que esta acepción de la palabra racional es totalmente opuesta al significante adoptado de 'estrategia', la cual es, en síntesis, un método especulativo en razón de lo no predecible que caracteriza a toda interacción humana (*Frischknecht, 1984*).

La estrategia se ha convertido en una herramienta, en un concepto y en un ideal de cualquier organización especialmente las empresas, ya que parece ser que dominando a la estrategia se consigue el fin propuesto por la organización.

E. Acciones Consecuentes de la Estrategia

A continuación se comentarán brevemente algunas de las acciones consecuentes más relevantes que componen una estrategia:

1. **Las Metas y los Objetivos.** Las estrategias son los medios, el camino para alcanzar los objetivos, estos están íntimamente ligados, pueden existir unos sin el otro, pero solo ligados producen resultados, de lo contrario, solo son conceptos.
2. **Las Políticas y las Acciones.** Las referencias institucionalizadas que constituyen las políticas, se traducen en acciones que instrumentan la estrategia.
3. **Relación entre Objetivos y Acciones.** La organización está llena de acciones cotidianas, estas pueden estar o no alineadas con la estrategia, y pueden tener formalidad en los planes, pero es importante mencionar que no necesariamente esto ocurre.
4. **Los Recursos y las Capacidades.** El reconocer las fortalezas y debilidades de la organización permite tener un apropiado mapa de los recursos y capacidades con que cuenta la organización, pero lo más importante es la capacidad que se tiene para aprovechar las fortalezas para disminuir las debilidades.
5. **El Entorno.** El medio que rodea a la organización, pero también la organización misma, constituye un elemento que todo estratega y observador de las estrategias no debe perder de vista, principalmente el externo, ya que este determinará siempre la eficacia o no falla de la estrategia, oportunidades y amenazas deben reconocerse oportunamente para garantizar un camino al logro de los objetivos.

6. **El Avance Tecnológico y los Cambios Sociales.** Dentro de este entorno referenciado en el punto anterior, existen dos elementos que están íntimamente ligados, la tecnología y el cambio social uno lleva al otro no importando el orden. Es la tecnología la que produjo en la revolución industrial toda una nueva forma de conformación social y económica, pero al mismo tiempo esta misma forma detonó aún más la necesidad de evolución tecnológica que impacta hasta nuestros días.

Como podemos ver, la reflexión es necesaria. Es obligatorio realizar un análisis, tanto del interior de nuestra organización, como del exterior, cuya influencia es similar.

F. Algunos Preceptos de las Estrategias

Estrategias para el cambio. Mintzberg y Quinn (1999) hacen énfasis especial en los usos militares del término y toma de algunos criterios para lograr estrategias exitosas de cambio.

Si la estrategia está correctamente formulada ayuda a poner orden y asignar recursos, atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg y Quinn, 1999, tomado de Quinn, 1985).

Decisiones Estratégicas. Establecen la orientación general de una empresa y la viabilidad de sus fines, así como cambios predecibles como impredecibles.

Dimensiones de la Estrategia. Las estrategias formales contienen tres elementos esenciales:

1. **Metas (u objetivos).**
2. **Políticas significativas.**
3. **Secuencias de acción.**

Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, proporcionando cohesión, equilibrio y claridad. La estrategia no sólo debe comprender lo imprescindible, sino también lo desconocido. Aunque muchos escritores aseguran que las estrategias deben incluir lo desconocido, yo más bien lo llamaría especulativo, pues nadie puede 'adivinar' lo desconocido, y por tanto, es imposible poderlo desmenuzar o trabajar estrategias con ello. Es importante destacar que los niveles de las estrategias van de acuerdo a los niveles jerárquicos relacionados y sustentables entre sí.

Diversos Tipos de Estrategias. Podemos sintetizar en tres grandes grupos los tipos de estrategias, como se engloban a continuación:

Estrategia planeada.

- Intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible.

Estrategia Empresarial.

- Intenciones existente como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades, la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno.

Estrategia Ideológica.

- Intenciones se dan formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan. Organización proactiva frente a su entorno, son estrategias deliberadas.

Fuente: Mintzberg Henry y Quinn James Brian, El Proceso Estratégico, Prentice Hall, 1999.

Criterios para una Estrategia Eficaz. Algunos de los criterios más relevantes a la hora de construir estrategias eficaces son los que a continuación se citan:

- a. Información suficiente, veraz y oportuna.
- b. Claridad en el planteamiento.
- c. Impacto motivacional.
- d. Consistencia interna.
- e. Compatibilidad con el entorno. Convertir Amenazas en Oportunidades.
- f. Disponibilidad de los recursos necesarios.
- g. Grado de Riesgo.
- h. Congruencia con los valores, tanto de la organización, como los valores personales de los Directivos clave.
- i. Horizonte de temporalidad adecuado.
- j. Aplicabilidad (*factibilidad y tiempo*).



Extracción de Mintzberg Henry y Quinn James Brian, *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall, 1999.

Entornos de la Estrategia.

- a. Las estrategias de una persona son las tácticas de otra, lo que es estratégico depende de donde uno esté sentado.
- b. Estrategia como posición.
- c. Estrategia como perspectiva.

Estrategia como Posición.

- a. Bien se podría decir que la estrategia como posición es un medio o forma para ubicar a una organización en el medio ambiente.
- b. Hofer y Shendel externan en su ensayo al respecto que la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” entre la organización y el contexto, tanto interno como externo.
- c. Grant asegura que la estrategia es el despliegue de los recursos propios de tal manera que permitan vencer al enemigo, como las definiciones militares (*Grant, 1860*).
- d. Por su parte, el destacado escritor social y organizacional Rumelt postula que la estrategia consiste en crear situaciones económicas rentables y en discernir en cómo sostenerlas (*Richard Rumelt, 1980*).

Estrategia como Perspectiva.

- a. Implica no sólo la selección de una posición, sino la manera de percibir el mundo.
- b. Si la perspectiva es inmutable, el cambio en el plan y en la posición dentro de la perspectiva puede compararse con el cambio fuera de la perspectiva.

G. Las Estrategia en el Estudio de las Organizaciones

Una de las mejores maneras de asociar y valorizar a las estrategias dentro del contexto de las organizaciones es la de introducirnos al mundo de Crozier y

Friedberg, analizando las significaciones desde el punto de vista sistémico. En efecto, una perspectiva muy interesante de estos dos grandes del universo de las organizaciones y los conceptos alrededor de o implicados en, es una perspectiva en la que parten de ver a la 'organización como problema', y a continuación relacionan a 'la organización y el medio', desmenuzando sus partes y procesos, donde la estrategia toma un lugar preponderante.

Ellos destacan que “sobreevaluamos demasiado la racionalidad del funcionamiento de las organizaciones, lo cual nos conduce, por una parte, a admirar desconsideradamente su eficacia o, por lo menos, a creer que ésta está implícita en ellas, y por otra, a manifestar temores exagerados ante la amenaza de opresión que podrían representar para los hombres” (*Crozier y Friedberg, 1990:35*).

Organización es una palabra que, de manera automática, nos evoca un conjunto de procesos y técnicas específicamente acoplados para funcionar de manera que logre sus objetivos preestablecidos. Nos parece implícitamente tan precisa como un reloj. Pero pocas veces nos detenemos a pensar que es un engranaje donde humanos, no máquinas o piezas de relojería interactúan tanto internamente, como con su ambiente (*Crozier y Friedberg, 1990*).

El comportamiento humano es complejo, incierto, impredecible y no lineal, ni matemático, por lo que las organizaciones no son máquinas precisas, y raras veces se da la perfección que logra con su batuta un director de orquesta al dirigir músicos especializados en su instrumento (*Vega, 2008*).

Esas características complejas, inciertas, impredecibles, no lineales, ni matemáticas del ser humano es lo que Crozier y Friedberg llaman “el margen de libertad del actor”, es el mínimo de libertad que conserva el humano. Es parte de su conducta, de su habilidad para relacionarse, aliarse, soportar presiones sico-sociales y elegir (*Ferrari, 2003*).

Hemos visto que la palabra estrategia y las acciones que producen las estrategias tienen que ver con organizaciones, sus estructuras y humanos.

Crozier y Friedberg, en lugar de iniciar estudiando a la estrategia dentro del contexto de la organización para generar conductas determinadas en los actores, invierten totalmente el planteamiento, para iniciar a partir del actor, para tratar de comprender la relación del individuo y la organización, y la lógica de su acción, llegando posteriormente al planteamiento estratégico y su análisis. Realmente, es una perspectiva de pensamiento lateral, muy inteligente (Crozier y Friedberg, 1990).

“Argyris, inspirado en la teoría de motivación de Maslow, diagnostica en el individuo una serie de necesidades psicológicas jerarquizadas que éste trata de satisfacer con su participación en la organización, y trata de comprender las etapas del desarrollo, las disfunciones y los conflictos organizativos mediante el análisis de la manera en que la organización pudo o no satisfacer las necesidades de los individuos” (Crozier y Friedberg, 1990:40). Este modelo de suposición pone en un lugar privilegiado la relación individual del actor hacia la organización, pasando, aparentemente, por alto, los fines y metas de la organización, y por otro lado, las necesidades psicológicas y morales de los individuos. Sin embargo, de manera abstracta, considera las necesidades del individuo y la organización a partir de un esquema económico de mercado.

H. El Planteamiento Estratégico

Para March y Simon el planeamiento estratégico es una perspectiva sinóptica que busca la mejor solución a cualquier problema, aunque para muchos, como Crozier y Friedberg, el ser humano es incapaz de optimizar; su libertad e información lo conllevan a un contexto de racionalidad limitada, escogiendo la primera solución del umbral mínimo de satisfacción de lo que intenta solucionar (Crozier y Friedberg, 1990).

Estos últimos han hecho algunas observaciones empíricas acerca del concepto central de estrategia:

1. Los actores no tienen objetivos claros y por tanto, sus procedimientos son menos claros. Situaciones imprevistas los orillan a cambiar y/o reajustar a medio camino.
2. Los actores, por estar restringidos y limitados, nunca están totalmente determinados.
3. El actor es racional en relación a las procedencias, al contexto y a otros actores.
4. El actor trata de aprovechar las oportunidades para mejorar su situación, manteniendo su capacidad de actuar, de libertad.
5. El actor se adapta a comportamientos tanto racionales como erráticos, al humor, a reacciones afectivas y a regularidades que no tienen sentido al relacionarlas a estrategia (Crozier y Friedberg, 1990).

La reflexión no es suficiente pues no puede concebirse fuera de su propio contexto. El punto más importante de la estrategia es que “fuerza a la superación y la hace posible, mientras que la reflexión en términos de objetivos tiende a aislar al actor de la organización a la cual enfrenta, la reflexión en términos de estrategia obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor y a comprender el constructo organizativo en las vivencias de los actores” (Crozier y Friedberg, 1990:48).

Y siempre que se habla de estrategia, al considerar a los actores involucrados, aparece el concepto del poder. Poder, en el plano más habitual envuelve siempre la eventualidad de proceder sobre otras personas o grupos. De manera muy sintética, bien sabemos que poder es la influencia que “A” puede tener sobre “B”, como lo esquematiza el Dr. de la Rosa, $Ax \longrightarrow By$, donde x es la acción de **A** para que **B** haga la acción y que **A** esperaba. Pero como **A** hace que **B** responda, ahí van estas conjeturas. Primero nos vamos a poner en el papel de **B**, y **A** serán todos los que ejercen o ejercieron poder sobre nosotros. Nos vamos a contextualizar en algunos casos dentro de una organización y en otros casos no. Y el poder siempre será visible y a veces implícito en el pensamiento estratégico (De la Rosa Ayuzabet, 2008).

Regresando al concepto central, podríamos tratar de extraer los conceptos de Crozier, Friedberg, Quinn y Mintzberg acerca del pensamiento estratégico como el recurso para conseguir lo que se desea. Una metodología conceptual se podría obtener contestando estas cuatro preguntas: ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos estar mañana? y ¿Cómo llegamos a ese escenario?

Es más sencillo elaborar un plan que ejecutarlo. Lo que parece más difícil es visualizar el futuro que se desea y desde el cual se pueda construir el presente que se necesita para lograrlo.

El pensamiento estratégico tradicional opera hacia adelante y está basado en el cálculo, en la lógica y/o en la experiencia. Es una secuencia lógica razonable: si ocurre tal cosa, ocurrirá tal otra, o muy probablemente ocurrirá tal cosa. El pensamiento estratégico, como lo reformulamos, parte del futuro deseado y retrocede hasta lo que hay que hacer para que se produzca lo que se desea. Hay que considerar que cuando la guía es nuestro pasado, la experiencia nos condiciona y nos hace conservadores. Por otra parte, los hombres visionarios parecen pensar que 'si quieres saber que ocurrirá en tu futuro, la mejor manera de averiguarlo es inventándolo'. Y esto es lo que podríamos llamar pensamiento estratégico (Crozier y Friedberg, 1990).

Para el actor, según Crozier y Friedberg (1990), planear desde el futuro es partir desde el ideal que hace nacer al pensamiento reflexivo, con sus fases de observación, problemas, hipótesis, selección y ejecución, y convertirlo en un pensamiento estratégico para que la razón se combine con la pasión, y así lograr las metas prefijadas (Crozier y Friedberg, 1990).

Mintzberg asegura que el pensamiento estratégico remodelado es como ver una película desde el final. La diferencia es que la película todavía no existe, uno mismo la deberá realizar. Esencialmente, ambas descripciones tienen los mismos elementos: dónde quiero estar --que es el objetivo-- y cómo hago para llegar --que es la toma de decisiones tácticas que me harán llegar y sobrepasar los obstáculos-- (Mintzberg, 1991).

La Estrategia es el elemento esencial de la gestión. El enemigo principal de cualquier plan es el tiempo, porque cuanto más lejano es el objetivo más falible será. Desde luego, la fijación de las metas corre también con este mismo enemigo. Y si el pensamiento estratégico es la herramienta más relevante para alcanzar los objetivos, la nebulosidad del tiempo impide que veamos éstos de manera clara y perfectamente definida; si no tenemos bien definidas las metas, menos podremos definir las estrategias (*Mintzberg, 1991*).

El pensamiento estratégico diseña para reducir la incertidumbre, y la incertidumbre es uno de los enemigos que debilitan la planeación pero que al mismo tiempo la hacen necesaria, como se señala en la Ley de Murphy.

Con estos antecedentes bien podríamos definir al pensamiento estratégico como el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar o reducir esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado. Por tanto, la estrategia se mueve en dos polos: el de la reflexión y el de la acción, dando prioridad al segundo (*Mintzberg, 1991*).

La estrategia es un consanguíneo muy cercano del pensamiento reflexivo. La mejor forma de combatir la Ley de Murphy, según la cual todo lo que puede salir mal va a salir mal, es ser muy cuidadoso en los detalles. Y aún así saldrán imponderables. Y aún así habrá abismales diferencias entre lo planeado y el resultado.

Aunque hay miles de tipos de personas, vale la pena resaltar dos tipos: el intelectual, que trabaja con palabras y con ideas, y el hombre de acción que lo hace con personas y cosas. Ambos deben reunirse para tener éxito o uno mismo ser los dos. El concepto de creación es la unión de la creatividad, el plan y la acción ejecutiva. La estrategia no separa al plan de la acción. La estrategia del líder es lograr que se concreten sus propósitos enfrentando a los competidores que quieren lograr sus mismos objetivos.

En esto radica la diferencia del Estratega con el Planificador, porque éste no conoce los resultados y tampoco cuenta con instrumentos para prevenir los desvíos. El Estratega debe lograr un pensamiento estratégico en el cual la acción garantice que la reflexión se cumpla y que incorpore la lógica de la acción. Ninguna estrategia debe transitar ese camino sin tener claros sus objetivos y viceversa.

I. Pensamiento Lateral o Creativo

Según muchos estudiosos, el Pensamiento Lateral es una filosofía de pensamiento estratégico. A manera de síntesis, voy a resaltar los puntos más relevantes que diferencian este concepto, del pensamiento analítico sistemático, de la reflexión común.

¿Quiénes tienen la habilidad del pensamiento lateral? Todos, aunque algunos tienen esta habilidad más desarrollada; incluso, la gran mayoría de personas que utilizan esta habilidad, no saben que la poseen, ni que la ejercen. ¿A qué hora es el momento más propicio para ejercer el pensamiento lateral? Muchos sicólogos aseguran que es en el momento previo a dormirse, la transición de consciencia hacia el sueño, con patrones de amplitud de ondas cerebrales Alfa y Theta, cuando la gente mayormente aplica el pensamiento lateral e incluso resuelven tanto los problemas cotidianos, como los más complejos, que luego aplican en el desarrollo de su vida y su trabajo (*De Bono, 2004, 1992*).

El descubridor de este proceso es Edward De Bono y se puede decir que es la construcción del conocimiento mediante una reestructuración perspicaz de los conceptos ya existentes en la mente, en la que no se toman en cuenta paradigmas previos. Tiene como fin la creación de ideas nuevas, de perspectivas estratégicas con nuevos enfoques (*De Bono, 2004, 1992*).

Las diferencias entre el pensamiento vertical --*el analítico o reflexivo*-- y el lateral se destacan a continuación:

1. El pensamiento lateral es creador; se buscan nuevos enfoques. El pensamiento vertical es selectivo, selecciona el enfoque más prometedor.
2. El pensamiento lateral se mueve para crear dirección; es provocativo. El pensamiento vertical se mueve solo si hay dirección en qué moverse.
3. El pensamiento lateral da saltos, no hay orden, su validez no depende de lo acertado del camino, de hecho puede partir de lo absurdo. El pensamiento vertical da una secuencia de ideas, se mueve gradualmente, cada paso depende del anterior, se comprueba la solidez, con la estabilidad de sus pasos.
4. El pensamiento lateral no rechaza caminos. En el pensamiento vertical todos los caminos deben ser correctos.
5. En el pensamiento lateral se pasa por ideas erróneas para llegar a ideas correctas, es explorar incluso lo ajeno al tema; no existen categorías, clasificaciones, ni etiquetas, ni sigue caminos evidentes. El pensamiento vertical procede de un análisis de consecuencia-efecto (*De Bono, 2004, 1992*).

Un ejemplo muy interesante del pensamiento lateral es la forma en que la empresa alemana Stihl resolvió el mayor peligro en el talado de árboles: aunque sus sierras eléctricas son las más poderosas por su motor y la técnica de afilado de sus cuchillas de acero, en varias ocasiones las partes dentadas rebotan la cuchilla --*esto pasa con todas las sierras eléctricas*--, ya que el árbol es más fuerte que el humano, por eso hay muchos taladores mutilados. “Con una armadura” diría cualquiera. No sería factible que los taladores llevaran una “armadura”, pues su peso imposibilitaría su traslado y el trabajo mismo. Ellos inventaron una “simple” chamarra, sólo un poco más gruesa que las normales, pero rellenas en tramas de poliéster y algodón, además de estar ventiladas. Cuando una cuchilla rebota, se atora el motor con las fibras, en menos de un segundo; adicionalmente de que el talador no sale herido a causa del rebote, la sierra no se destruye, sólo se desarma la cuchilla, se quitan las fibras y se

vuelve a armar. Sencillamente cómodo, funcional y económico (*visto en "How do they do it", Discovery Channel, 2009*).

J. Aplicación de Estrategias. Casos Reales.

A lo largo de la historia organizacional y de negocios han existido muchos casos de aplicación de estrategias de diversos tipos y alcances que, además de destacarse por ser muy inteligentes y acertadas, han permitido a las firmas que las han aplicado tomar una posición avanzada respecto de la competencia y también les han concedido establecer una circunstancia hegemónica dentro de los fines para los cuales fueron creadas. Y también existen los casos contrarios. Me permitiré exponer adelante algunos casos sintetizados.

Un notable ejemplo es el caso de la pasta dental Colgate. La empresa realizó un estudio cuantitativo de mercado para conocer a fondo los usos y actitudes de los consumidores respecto a su producto y con ello tomar decisiones estratégicas que le permitieran incrementar el consumo del producto, en un mercado en el cual eran líderes, con amplia ventaja sobre sus más cercanos competidores. Una parte de esos estudios demostró que los usuarios aplicaban de 6 a 23 mm de la pasta en sus cepillos dentales, con una media mayoritaria de entre 9 y 13 mm, ya de manera mecánica, por costumbre.

Con estos antecedentes, las Direcciones de Mercadotecnia y de Investigación y Desarrollo de la empresa Colgate y Palmolive decidieron incrementar el diámetro del orificio de la tapa de la pasta en 30%, y con ello aumentó el consumo del producto en 28%, pues al acabarse el dentífrico más rápido, los consumidores compraban más tubos de pasta. De hecho, los compradores nunca percibieron la diferencia en el tamaño del orificio de la tapa; sin embargo y de manera muy positiva, los consumidores pensaban que se habían mejorado los ingredientes del producto, porque sentían la boca más fresca y astringida. Sin duda, fue una decisión estratégica funcional y acertada.

Otro caso notable lo podemos ver en la forma en que, en México, Coca-Cola Femsa administra ahora sus inventarios, gracias a una decisión estratégica muy bien analizada e implementada. Sus bodegas distribuidoras de producto terminado son de tamaño grande (aunque no mucho) y están ubicadas geográficamente más o menos en el centro de su zona de ventas, de modo que puedan atender a todos los Clientes con el menor recorrido posible de los camiones repartidores.

Con el crecimiento poblacional y la penetración de los diferentes productos en el mercado, dichas bodegas se empezaron a saturar de producto, debido a las múltiples marcas (*Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Cero, Sprite, Sprite Cero, Lift Clásica Manzana Roja, Lift Manzana Verde, Fanta, Sensao, Agua Ciel, Ciel Gasificada, Powerade, Sidral Mundet, Mundet Prisco-Rojo, etc.*) y una infinidad de presentaciones que requieren para atender los diferentes nichos del mercado (*6 oz vidrio retornable, 12 oz vidrio retornable, 2.5 lts pet retornable, 8 oz vidrio no retornable, 355 ml lata, 400 ml pet no retornable, 500 ml pet no retornable, 600 ml pet no retornable, 1 lt pet no retornable, 1.5 ml pet no retornable, 2.5 lts pet no retornable, 3 lts pet no retornable y 5 lts pet no retornable*).

En las plantas, la producción de los productos de mayor demanda y rotación (*Coca-Cola 355 ml lata, Coca-Cola 600 ml pet no retornable, Coca-Cola 2.5 lts pet retornable y Coca-Cola 3 lts pet no retornable*) siempre tienen varias líneas de llenado, digamos en calidad de permanentes, mientras que las demás líneas de llenado se reparten el tiempo en función de los lotes de producción mínimos para los productos de menor rotación (*Sprite Cero 355 ml lata, Sprite Cero 600 ml pet no retornables, Ciel Gasificada 1 lt pet no retornable y Agua Ciel 5 lts pet no retornable*) y corridas mayores para los demás productos.

La empresa decidió catalogar los productos en 4 clases: A para los productos de mayor demanda, B para los de alta demanda, C para los de demanda media y D para los de mínima demanda. Los productos A iban a tener una muy fuerte disminución de inventario en las bodegas distribuidoras, con un parámetro

inicial que partió de 20 días-venta a sólo 4 días-venta; los productos B se fueron de 20 días-venta a 7; los productos C bajaron de 20 a 15 días-venta; finalmente, contra todo pronóstico, los productos D subieron de 20 a 30 días-venta. Hace 50 años casi todas las empresas manejaban 30 días-venta de inventario. Debido a la fabricación permanente de los productos clase A y casi permanente de los productos B, nunca faltarían estos en las bodegas de distribución y los días-venta aseguraban la respuesta a cualquier pico inesperado de ventas. Por otra parte, al alargar en 50% el inventario de los productos D, con ello se logró hacer mayores los lotes mínimos de fabricación, incrementando la eficiencia de las plantas, lo cual ya es en sí un beneficio.

El resultado de esta decisión estratégica redundó en otras ventajas relevantes, a saber: la mayor y más importante fue la disminución enorme de capital de trabajo, al manejar inventarios promedio ponderado de entre 7 y 8 días venta, vs. los 20 días que se manejaban antes, representando un ahorro de entre el 60 y el 65% en el capital de trabajo; adicionalmente, al quitar la saturación de producto en las bodegas, se eficientó la carga de los camiones de las rutas de reparto, se disminuyó notablemente la merma en el proceso de carga de las rutas de reparto y significativamente se aceleró la descarga del producto enviado por las plantas a las bodegas distribuidoras. Adicionalmente, con esto se evitó la renta o adquisición de bodegas mucho más grandes, las cuales muy probablemente ya no estarían disponibles en el centro de cada zona de ventas.

Mucho se ha hablado de decisiones estratégicas en la carrera espacial entre USA y la URSS en la época de la “guerra fría”. Aquí encontramos un caso muy particular, que nos informa de la filosofía de cómo ambas potencias enfrentaban los desafíos técnicos. En el espacio, a causa de la falta de gravedad, los bolígrafos no trabajan y por lo tanto, los astronautas no podían registrar muchos eventos que sucedían en las misiones y, como dicen por ahí, más vale una débil tinta que una brillante memoria.

Los americanos decidieron arreglar el problema de los bolígrafos, con una inversión de más de \$1'000,000 de dólares y lograron inventar un bolígrafo que es capaz de escribir en el espacio. Una diferencia importante de esa época era

que los soviéticos se guardaban para sí toda la información, manejándola de forma más reservada, o estratégica como ellos decían, mientras que los estadounidenses anunciaban todos sus logros de manera gloriosa y magnificada, con bombos y platillos. Ya imagino la explicación que tuvieron que dar quienes autorizaron dicha inversión cuando se enteraron que los rusos resolvieron el mismo problema de manera mucho más rápida, sensata y económica: utilizaron un lápiz.

Aquí en México, podemos ver otro ejemplo de decisiones estratégicas, pero en este caso, como posición permanente: Bimbo, además de su vasto mercado de productos de consumo masivo, también compite en el mercado de las materias primas esenciales para la panificación, donde también son líderes; con esto, dominan y protegen su mercado de consumo masivo y el valor económico del mismo al definir los precios, pues no dejan crecer a los competidores; y si acaso algún competidor llegara a crecer lo suficiente como para arrebatarse algunos puntos de participación de mercado, terminan comprando la empresa y sus marcas, como el caso de Tía Rosa.

Otro interesante caso es el del carismático Lee Iacocca: a finales de los años sesenta, los fabricantes de automóviles de Estados Unidos se creían invencibles. Pero en pocos años vino el embargo petrolero y la crisis energética, lo que contribuyó a que los fabricantes de automóviles europeos y japoneses tomaran la delantera sobre Detroit, con vehículos más pequeños, pero mucho más eficientes. En este sentido (*el primer gran perdedor fue la American Motors, cuya marca más famosa era el Rambler*), el segundo mayor perdedor fue Chrysler que llegó a perder la cantidad de \$1'700,000'000 dólares. Entonces Iacocca decidió que ganaría de sueldo \$1 dólar hasta que Chrysler volviera a ser rentable. Pero, además, Iacocca supo aprovechar tres fuerzas estratégicas que estaban remodelando al mundo comercial estadounidense: primero, copió el método de producción japonés; segundo, fue el primero en reunir a trabajadores y gerentes en la junta directiva; y, tercero, notó que los "baby boomers" (*personas nacidas entre 1946 y 1964*) estaban formando familias, así que apostó por la producción de la minivan, coloquialmente llamadas "las hijas de las Station Wagon".

Hay quienes afirman que mucho antes de que Lee Iacocca pusiera en el mercado de los años 1980's las primeras minivans (*la Plymouth Voyager y la Dodge Caravan*), a principios de la década de los 1950's en Europa salieron al mercado unas camionetas que tenían características similares llamadas monovolumen (*principalmente de Volkswagen y Hillman*), pero cuyo manejo, lujo y concepto total distaba en mucho con las modernas minivans.

El estilo de vida americano de los 1980's demandaba funciones específicas: gran amplitud para alojar las compras del supermercado y otros bienes del hogar, varios asientos para hospedar a la familia completa (*de entre 6 y 9 miembros en esa época, contando a la mamá, al papá y parientes viviendo en la misma casa*), un consumo de combustible moderado, caber en el garaje de las casas de la clase media estadounidense, y principalmente, un manejo igual de sencillo y seguro al de un sedán, para que las amas de casa pudieran conducirlos, es decir, las comodidades y manejo de un auto familiar y las capacidades de una camioneta. Los ingenieros de Chrysler encontraron la forma de conjuntar conceptos que en el pasado se consideraban opuestos.

Algunos, como León Aguilera en su artículo "La Génesis de las Minivans" en *The History of Cars*", dicen que llamarle "éxito fue una grave subestimación, ya que la gente se las arrebató a grado tal que ni siquiera las dejaban entrar al estacionamiento de las agencias, y que incluso favorecieron un nuevo estilo de vida americano muy funcional, pero sin dejar de ser familiar" (*Aguilera León, La Génesis de las Minivan, The History of Cars,^{xiv}*) No sé si sea demasiado promisorio decir que este auto motivó un cambio filosófico en la clase media de la sociedad norteamericana o era parte de ese mismo cambio, pero lo que sí es evidente es el apropiado pensamiento estratégico que motivó este innovador producto.

Otra actitud estratégica de Lee Iacocca era su manera de enfrentar los proyectos. Cuando recién entró a Chrysler, tenía una lista de más de 90 proyectos mayores, cosa que humanamente es imposible de atender al mismo tiempo de manera cabal; lo primero que hizo, involucrando a su junta Directiva,

fue priorizar todos los proyectos de mayor a menor importancia; y empezó a gestionar los proyectos por su orden jerárquico, sin hacer ni un solo proceso del segundo proyecto, mientras no terminaba con procesos del primero, a menos que tuviera que esperar otros procesos del primer proyecto; y así sucesivamente, con los siguientes proyectos. Cuando concluyó su gestión en Chrysler sólo había finalizado 19 proyectos y dejado pendientes muchos más; pero terminó con los más relevantes, dejando a la empresa en una posición muy positiva; digamos que aplicó la Ley de Pareto: hizo muy bien el 20% de las cosas que representaban el 80% del quehacer.

Otro gran acierto de Lee Iacocca, que fue el que lo lanzó a la fama en 1965, fue la creación del Ford Mustang, cuando incursionó en Ford Motor Company, antes que en Chrysler. El notó que a mucha gente, de varias edades, le atraía el auto deportivo de origen europeo. Esos autos llamaban la atención, pero tenían grandes inconvenientes: primeramente, solamente cabían 2 personas, eran incómodos para abordar, y de caro y difícil mantenimiento; los potentes y veloces como Mercedes Benz, Ferrari, Jaguar, Aston Martín eran demasiado costosos; su precio llegaba a rebasar lo doble o triple de un automóvil americano de lujo, como del Cadillac o Lincoln, mientras que los no tan costosos, como el M.G. o el Austin Healey Sprite se adquirirían a un precio similar al de un automóvil de precio medio-alto como un Buick, un Mercury o un Dodge, pero carecían de potencia y velocidad. Iacocca se dio a la tarea de fabricar un auto que tuviera línea deportiva, fuera potente, veloz, familiar (*papá, mamá y 2 niños, pequeños en realidad*) y sobre todo, precios de adquisición y mantenimiento accesibles. Tomó la plataforma y el motor del auto compacto (*para su época*) Ford Falcon, y con pocas modificaciones al motor lo hizo más potente y veloz; se diseñó una línea muy sugerente y deportiva, con cupo a 4 personas y un precio bastante accesible. El resultado: un automóvil que superó todas las expectativas de ventas.

Una estrategia debe encerrar la filosofía de la empresa o del producto. Me basaré en dos ejemplos de la industria automovilística. En los 30's había varias marcas de automóviles de lujo, pero debido a la crisis del 29 en USA, algunas de ellas, para abarcar más mercado, ofrecieron en sus marcas automóviles de

precio mucho más bajo. Así, Lincoln ofreció el Zephyr a casi la tercera parte de su modelo tradicional y Packard ofreció el Six, también a la tercera parte de su modelo de lujo de 12 cilindros, símbolo de prestigio entre la clase alta. Cadillac no siguió ese camino, sino que siguió ofreciendo sus modelos prestigiosos y aún más, creó todavía modelos más exclusivos, los de 16 cilindros. Para competir, creó una marca distinta, denominada La Salle, la que ofreció a precio inferior y con la calidad de Cadillac. El Lincoln Zephyr inicialmente fue un éxito, de hecho salvó a la marca; Packard aunque no tan exitosa, logró sobrevivir en esos años. Al terminar la crisis de los 30's, Cadillac notó que ya no requería el La Salle y lo eliminó. En años posteriores la marca Cadillac quedó como símbolo de Status, mientras que a las otras dos no les sucedió lo mismo. Lincoln tardó varios años en recuperarse como marca de prestigio, cosa que logró hasta mediados de los 50's y Packard desapareció para siempre en 1958 debido a malbaratar su producto. De hecho en la actual crisis G. M. decidió quedarse con Cadillac y desaparecer otras marcas como Pontiac y años antes con Oldsmobile.

El otro caso y un tanto relacionado con lo anterior, la Ford, queriendo tener el automóvil americano de más prestigio a mediados de los 50's, diseñó el Continental, de la división Lincoln; para ello aplicó los estándares de calidad más rígidos de aquella época; de hecho, la piel de la vestidura fue comprada a un proveedor escocés en donde su ganado no estaba cercado por madera y menos por alambre, para que éstas no dañaran la piel del ganado. Para decidir el claxon del auto, los ejecutivos de Ford oían desde un edificio, por cerca de varias horas, diversos tonos, ya que querían un claxon autoritario pero libre de estridencias. Cada automóvil antes de ser vendido era checado personalmente por un mecánico y las pequeñas imperfecciones que le encontrara las debía de arreglar él mismo, nada de dejárselo a otro mecánico. El mismo Bill Ford probaba cada auto antes de salir a su venta. Cierta día, un proveedor les envió un lote de arandelas con pequeñas rebabas. Las rebabas no eran muy significativas y las arandelas no eran parte importante del mecanismo; lo que es más, el cliente no las podía ver; sin embargo, el lote fue devuelto porque no encajaba en la filosofía del automóvil (*Mecánica Popular; enero 1956*).

También han existido y seguirán existiendo decisiones estratégicas erróneas. Comercial Mexicana, por su promoción llamada “Julio Regalado” acostumbra a hacer ofertas de “paga 2 y llévate 3”, con el propósito de acaparar una fuerte cantidad de consumidores, robándole clientela a los otros supermercados. Y aunque sí adquieren mucho de la venta de la competencia, algunos proveedores que se apuntan para las promociones cometen errores trágicamente mayúsculos, al poner, por ejemplo, la sal de mesa Elefante al 3x2. Está comprobado que las amas de casa, que son quienes toman la decisión en la compra de la sal de mesa, le son fieles a la misma marca y presentación por mera costumbre; el famoso 3x2 no va a generar un mayor consumo de sal de mesa, ni de la marca Elefante, ni de una presentación en particular, máxime que el producto no caduca y que por cierto es uno de los productos con demanda más inelástica, sino sólo generan un período mayor entre la recompra de un botecito o paquete a otro; pero el proveedor tuvo que participar de la promoción vendiendo su producto a menor precio y mayor plazo de pago a Comercial Mexicana. Este es un ejemplo de enfoque estratégico incorrecto debido, probablemente, a falta de información o una lectura equivocada de los datos.

Otro ejemplo de error estratégico, pero en este caso de visión, es el de la cadena de misceláneas El Nuevo Siglo, en la zona Metropolitana del DF. Éstas son tiendas de abarrotes muy bien surtidas, pues aunque sus mercados son extremadamente locales, tienen casi cualquier producto que necesite el consumidor, a diferencia de las famosas “tiendas de la esquina” que solo disponen de lo más básico. Lo anterior conlleva a esta cadena a ofrecer una sola marca en la mayoría de productos, para dar cabida a una extensa variedad de éstos. Por la misma razón, presentan significativos problemas de espacio. Vale destacar que cada semana disponen de una isla para promocionar “el producto de la semana”, cuya finalidad es la de lograr un mayor consumo (*y mayores ventas*), pero no ofrecen ningún precio especial para dichos productos. Pues bien, aunque varias veces han puesto productos que sí promueven el consumo, como por ejemplo, latas de puré de manzana, duraznos en almíbar, cajeta, o bien jugos enlatados, también han promocionado papel higiénico y detergente lava-trastes (*de los cuales sólo*

manejan una sola marca). Las amas de casa probablemente sí hagan guisos que se acompañen con puré de manzana o sí van a dar postre al día siguiente, pero no van a consumir más papel higiénico puesto que no irán en más ocasiones al baño, ni lavarán los trastes más veces. Y por la ausencia de un precio promocional, tampoco generan más tráfico a sus tiendas. Por tanto, esas exhibiciones son inoperantes; y su visión estratégica es equivocada o incompleta.

“No existen vientos favorables para el que no sabe a qué puerto quiere llegar”,
Séneca.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA

II. ESTRUCTURA

A. La Naturaleza de las Organizaciones

La influencia de las organizaciones viene de los albores de la humanidad. Había divisiones de tareas ya en las primeras tribus, que de manera conjunta lograban sus objetivos comunes, tales como la caza, el cuidado de los niños, la recolección de frutos, la defensa contra los depredadores, etc. Dentro de las estructuras organizacionales también hay objetivos comunes. Desde antes de su nacimiento, en la misma concepción, las organizaciones tienen una finalidad concreta. Por ejemplo, las legiones romanas intentaban controlar la paz en los territorios conquistados, así como recaudar tributos. Las organizaciones, al estar integradas por personas, son entidades eminentemente sociales. Las personas dentro de las organizaciones, cumplen una función determinada; la coordinación y unión de tareas llevan al cumplimiento de los objetivos.

En el origen y evolución de las organizaciones se dan una multitud de factores que, según algunos autores, pueden resumirse en cinco aspectos notables: sociales, técnicos, legales, estructurales e individuales. Vale hacer notar que existen diferentes connotaciones entre sociales e individuales. Todas las organizaciones descansan sobre aspectos técnicos y asimismo le conceden gran importancia al avance de la tecnología, a la vez que dependen de disposiciones legales. Están definidas por una estructura social con la que se alcanza la coordinación, que a su vez, pueda facilitar el desarrollo de dichas organizaciones y de la persona a nivel individual. Así mismo, aspectos del individuo, tales como la racionalidad, la misma irracionalidad y la tendencia por alcanzar sus metas, tanto personales como de grupo mediante la utilización de

los medios de los que dispone, contribuyen al desarrollo de las organizaciones (Crozier, 1964).

En sus orígenes, se definía a las estructuras organizacionales como instituciones en las que las personas unen y conjugan sus esfuerzos, realizando tareas simples y/o complejas, para lograr objetivos comunes (*individuales y colectivos*). De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para lograr objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales. Entendemos que son entidades legales independientes, tienen capacidad para negociar y realizar intercambios y transacciones. Destacamos aquí el término social. Debido a su naturaleza humana, no mecánica, no metódica, matemáticamente impredecible, las personas introducen mucha variación en las estructuras organizacionales (Crozier, 1964).

B. Definición de Estructura Organizacional

El Diccionario de la Real Academia Española marca las siguientes acepciones para la palabra estructura:

*“(Del latín *structura*).*

1. f. Distribución y orden de las partes importantes de un edificio.
2. f. Distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa. (*Aquí es donde se aplicaría el concepto a nuestro estudio*).
3. f. Distribución y orden con que está compuesta una obra de ingenio, como un poema, una historia, etc.
4. f. *Arq.* Armadura, generalmente de acero u hormigón armado, que, fija al suelo, sirve de sustentación a un edificio.
 - a. profunda.
5. f. *Gram.* En gramática generativa, esquema abstracto de las relaciones gramaticales de las frases de una lengua dada o de un conjunto de ellas.
 - a. superficial.

- i. f. *Gram.* En gramática generativa, reflejo de la estructura profunda en las frases de una o varias lenguas” (Diccionario de la Real Academia Española,^{xv}).

Y este mismo libro enmarca las siguientes acepciones para la palabra organización (*organizacional*):

- “1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse.
2. f. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal.
3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (*Aquí es donde se aplicaría el concepto a nuestro estudio*).
4. f. Disposición, arreglo, orden” (Diccionario de la Real Academia Española,^{xvi}).

Siguiendo estos conceptos, la estructura organizacional podría describirse como la distribución de las partes de una unidad integrada por una asociación de personas, regulada por un conjunto de normas, en función de determinados fines.

Por otra parte, Michel Crozier sostiene, de manera un poco irónica, que las organizaciones son entidades donde “los gerentes miran hacia arriba esperando instrucciones de la dirección superior que nunca llegan y lo peor, estas instrucciones deben ser cumplidas y obedecidas por los subordinados de los gerentes, que tienen realmente poco interés en cumplirlas” (Crozier, 1964,^{xvii}).

Es interesante extraer varios de los conceptos divulgados por Henry Mintzberg con relación a las estructuras organizacionales. Él, destacado académico y escritor de teorías de empresa y organizacionales, canadiense, nacido en Montreal en 1939, dice que “la estructura organizacional bien puede ser definida como las diferentes maneras en que puede dividirse el trabajo dentro de una organización social para, por medio de la coordinación de la misma organización, llevarla a la consecución de sus objetivos” (Mintzberg, 2000,^{xviii}). Sus vastos escritos y estudios acerca de la planeación estratégica, del diseño

de organizaciones y otros muchos temas relacionados, lo convierten en una referencia obligada en este trabajo de investigación.

Otro referente que no puede pasar inadvertido al estudiar la estructura organizacional es Michel Crozier, un sociólogo nacido en Sainte-Menehould, Marne, Francia, en 1922, y eminente miembro de la Academia de Ciencias Morales y Políticas, sugiere, junto con Friedberg, que la estructura organizacional “no es más que soluciones específicas que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares, para resolver los problemas que plantea la acción colectiva y, sobre todo, lo más fundamental de estos, el de su cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente” (Crozier, 1990:13, ^{xix}).

Fundamentados en las descripciones anteriores, podemos destacar algunos aspectos sobresalientes inmersos en el concepto de estructura organizacional: *objetivos, división del trabajo, conjunto de normas, entidad social, acción colectiva, coordinación y actores sociales.*

Aunque este capítulo está principal y mayormente basado en las nociones de los autores Michel Crozier y Henry Mintzberg, algunos otros muy destacados escritores, catedráticos, investigadores y estudiosos como Friedberg, Quinn, Weber, March, Simon, Herzberg, Etzioni, han participado en la evolución de los conceptos de estructura organizacional aquí expuestos, incluso de manera conjunta Mintzberg y Quinn, y Crozier y Friedberg, se circunscribirán varios de sus conceptos, comentarios y acepciones.

C. Conceptos Implícitos en la Estructura

Existen algunas diferencias, tanto culturales como funcionales, entre la organización burocrática francesa y la de los Estados Unidos de América que

Michel Crozier saca a la luz. Con este panorama, Crozier considera que él es optimista, sugiriendo que “el sistema de administración pública en Francia, junto con su ‘sistema de castas’, puede ser reformado por medio de diversos mecanismos y privilegiando, entre algunos de éstos, al reclutamiento y selección de personal, la capacitación y los programas de entrenamiento. Un punto que Crozier y Friedberg sugieren que tengan en cuenta todos aquellos que están involucrados de alguna manera en el cambio y el desarrollo organizacional, sustentado en las relaciones de poder y liderazgo que existen en las entidades burocráticas, son los ‘juegos de poder’ que frenan el desarrollo de las organizaciones” (Crozier, 1964, ^{xx}).

Estos ‘juegos de poder’ como los denominan Crozier y Friedberg, se basan en un conjunto de papeles ensamblados que guardan relevancia incluso más allá del diseño organizacional que los directores tienen en mente, y en otras veces surgen de manera imprevisible. A través del juego se canalizan relaciones de poder y liderazgo dentro de la organización, algo que March y Simon (1958) tratan de un modo algo diferente, pero al que también le prestan mucha atención. El concepto de incentivos-contribuciones (*inducements-contributions, tal cual ellos lo llaman en inglés*) juntamente con el concepto de racionalidad limitada (March y Simon, 1958) guardan cierta relación con la concepción de Crozier, ya que los distintos participantes organizacionales y sus respectivas sub-unidades y sub-grupos se entretienen en juegos donde se distribuyen el poder y el liderazgo por encima de la distribución formal de poder que previeron los directores de la entidad, desde su diseño, hasta los ajustes sobre la marcha, que están en la cúspide de la pirámide organizacional.

Los juegos de poder y liderazgo, donde existen una gran cantidad de coaliciones, tanto formales como informales, entre superiores, subordinados, clientes, proveedores, profesionales, analistas y expertos, consultores, entre otros, llegan a conformar lo que Michel Crozier (1964) llama, sarcástica e irónicamente, el “modelo estratégico de la empresa”.

March y Simon (1958) coinciden con Crozier cuando señalan que el nivel de incertidumbre incide sobre el poder. Estos son dos de los elementos más

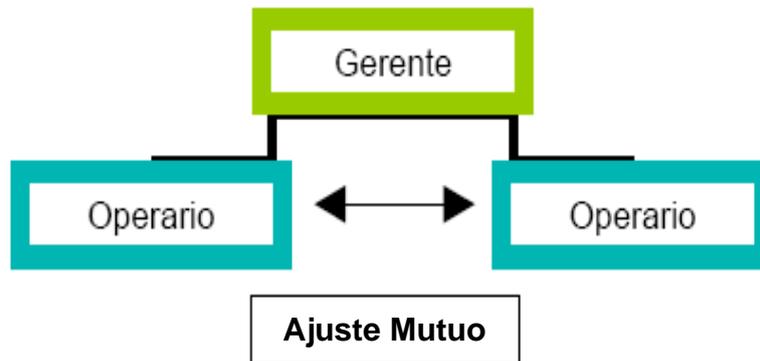
relevantes cuando se habla de estructura organizacional: incertidumbre y poder. En un caso de estudio importante realizado en una industria tabacalera, Crozier sustentó la siguiente situación: el personal de mantenimiento de una empresa estaba en condiciones de parar totalmente la fábrica, poniendo a ésta en condición de dependiente de unos pocos empleados. El personal de mantenimiento tenía conocimiento muy específico respecto de cómo hacer andar (y *parar*) las máquinas, cosa que no era enseñada ni compartida con otros empleados, y entonces, de forma discrecional, regulaban el camino de la empresa hasta el punto de paralizarla totalmente, todo en función de sus intereses personales y no comunales (*March y Simon, 1958*). Aquí entra otro concepto interesante, llamado *conocimiento*. Es la parte social de las organizaciones.

D. Componentes de las Estructuras

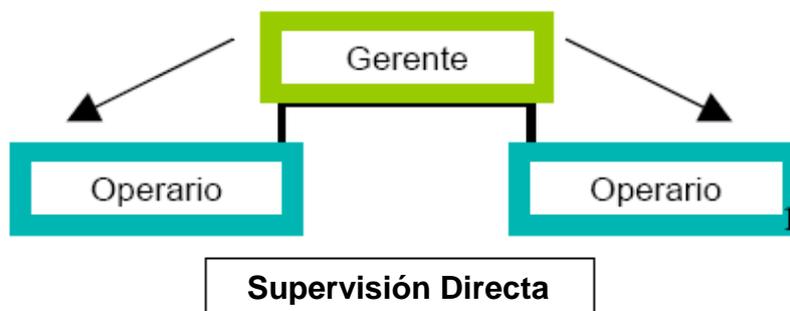
A continuación, hare una larga síntesis de los conceptos, ejemplos y tips que Mintzberg y Quinn hacen de la estructura organizacional en sus libros “Mintzberg y la Dirección” (*Mintzberg Henry, Mintzberg y la Dirección, 1989, ^{xxi}*) y “El Diseño de Organizaciones Efectivas” (*Mintzberg Henry, El Diseño de Organizaciones Efectivas, TFP Macmillan, 2000*), principalmente este último, para con ella poseer y analizar los elementos básicos y adicionalmente entrar en disposiciones y conceptos más avanzados y complejos, como es la *adhocracia*.

Desde el punto de vista de las estructuras, existen cinco componentes coordinadores (*llamados mecanismos o dispositivos coordinadores*) básicos que explican las formas primordiales en que el trabajo organizacional puede ser regulado. Estos componentes, que podríamos llamar de acoplamiento o coordinación, corresponden tanto a la conjunción del trabajo mismo, como a la comunicación y al control. Los cinco componentes son:

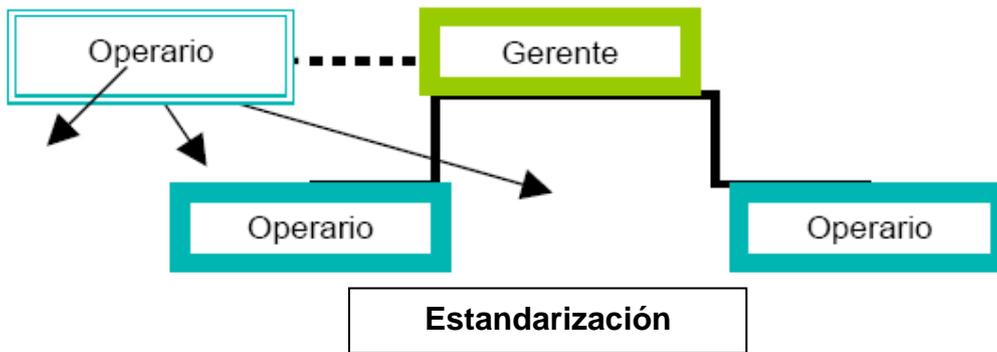
1. **Ajuste Mutuo.** Obtiene la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de acoplamiento recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado tanto en las formaciones más sencillas y simples (*un ejemplo de los autores, 2 personas en una canoa*), como en las organizaciones más complejas (*los equipos de trabajo interdisciplinario*) (Mintzberg Henry, 2000).



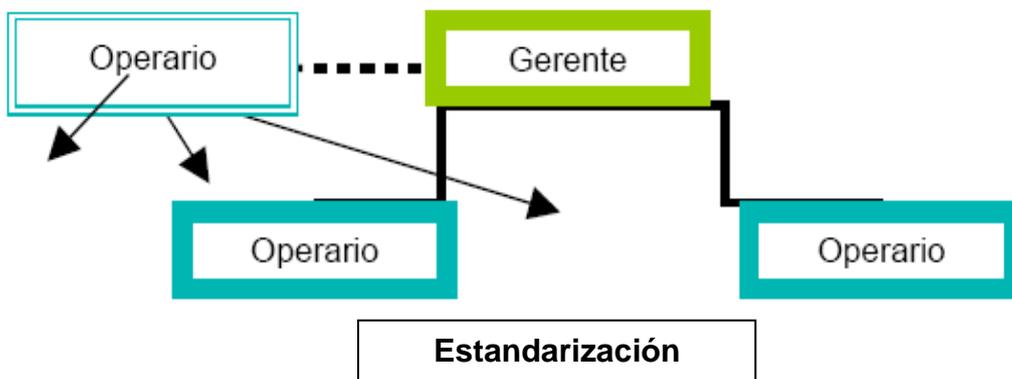
2. **Supervisión Directa.** Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones y supervisando sus acciones. Esta forma es muy conocida en equipos de trabajo donde una persona coordina y controla el trabajo de un proceso, un taller o una fábrica, haciendo que todos los supervisados tengan resultados más o menos uniformes. La uniformidad del acoplamiento es proyectada antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores, y lograda en sí en la misma ejecución por medio de la dirección, retroalimentación y control (Mintzberg Henry, 2000).



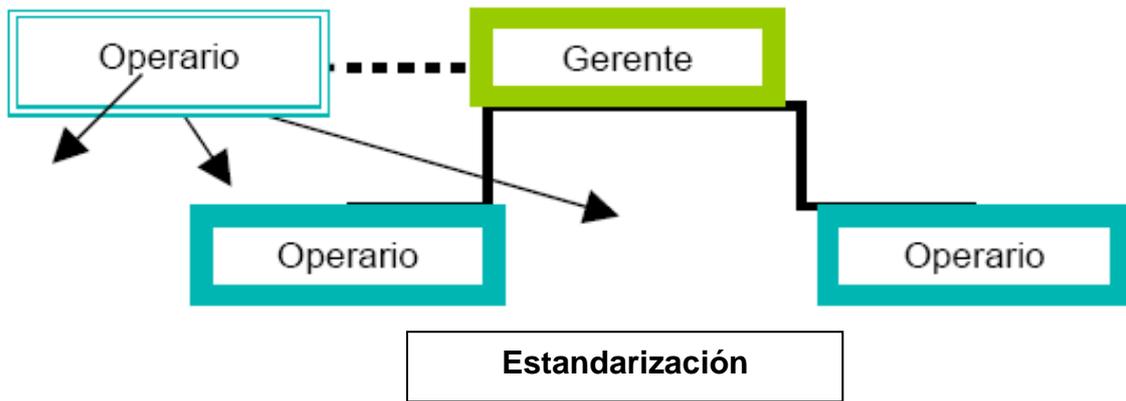
3. **Estandarización de Procesos de Trabajo.** Hay tres variedades de la estandarización. Esta primera reside en regular, mediante normas escritas, los procesos comprendidos en el trabajo (*la secuencia de pasos para desarrollar actividades específicas y predeterminadas*), consiguiendo así la coordinación (*Mintzberg Henry, 2000*).



4. **Estandarización de Producción o de Resultados.** Aunque muy similar a la anterior, esta es descrita como un conjunto de normas escritas que regulan el resultado final del producto de un proceso o actividad (*Mintzberg Henry, 2000*).



5. **Estandarización de Destrezas o Conocimientos.** Consiste en preestablecer los conocimientos, habilidades y/o destrezas que debe poseer quien se incorpora a un puesto determinado (*Mintzberg Henry, 2000*).



Es menester destacar que el dispositivo coordinador que se utilice dependerá de las circunstancias y tareas a las que se enfrente un departamento específico de la organización, o la organización misma. Por lo tanto, estos cinco mecanismos de coordinación son de alguna manera sustituibles entre sí y no son mutuamente excluyentes (*Mintzberg Henry, 2000*).

La división del trabajo permite observar a la organización dividida en secciones o partes, para tratar de optimizar su funcionamiento. Dentro de esta división, podemos observar cinco niveles que se destacan a continuación (*Mintzberg Henry, 2000*):

1. **El Núcleo Operativo.** Abarca a aquellos miembros que ejecutan el trabajo básico, relacionado normal y directamente con la producción de bienes y servicios. Sus funciones básicas son:
 - a. Asegurar los insumos para la producción.
 - b. Transformar los insumos en productos terminados.
 - c. Distribuir los productos.
 - d. Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y salida de la producción -- como Almacén, por ejemplo-- (*Mintzberg Henry, 2000*).

2. **Mando Estratégico.** Está integrada por aquellos miembros que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización y todos aquellos que suministran apoyo directo. El mando estratégico tiene una

perspectiva amplia y abstracta de la organización. El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización, mucha discrecionalidad y etapas de tomas de decisiones. El ajuste mutuo es el mecanismo coordinador preferido entre los gerentes y directores del mismo mando estratégico. Sus funciones más relevantes son:

- a. Formular y asegurar el cumplimiento de la manera más efectiva de la misión de la organización.
- b. Satisfacer las necesidades de quien controlan o ejercen influencia sobre la organización.
- c. Implementar los dispositivos coordinadores de la supervisión directa cuando se designa a los responsables de las distintas unidades.
- d. Diseñar la estrategia global (*de las más importantes*).
- e. Administrar las relaciones con el contexto (*Mintzberg Henry, 2000*).

3. **La Línea Media.** Es la conexión entre el mando estratégico y el núcleo operativo. Las tareas administrativas cambian de orientación a medida que descienden en la cadena de autoridad; éstas se vuelven más específicas, detalladas y elaboradas, menos estratégicas, menos abstractas y totales, más centradas en el trabajo mismo (*Mintzberg Henry, 2000*).

4. **La Tecnoestructura.** Incluye a los analistas que se ocupan de la estandarización:

- a. Los que estandarizan las destrezas y que son llamados analistas de personal.
- b. Los que estandarizan los procesos y que son llamados analistas de estudios de trabajo o de tiempos y movimientos.
- c. Los que estandarizan los resultados y que son los llamados analistas de planeación y control (*Mintzberg Henry, 2000*).

5. **El Staff de Apoyo.** Son las unidades especializadas que brindan servicios adicionales, principalmente de consultoría, asesoría y

asistencia de soporte, sin responsabilidad directa sobre las líneas de producción, distribución y venta (*Mintzberg Henry, 2000*).

E. Funcionamiento General de una Estructura

Según Mintzberg y Quinn (1999) existen algunos puntos relevantes o teorías en el funcionamiento de una estructura organizacional y que a continuación esbozo brevemente:

1. **Sistema de Autoridad Formal.** Se basa en la representación, por medio del organigrama del flujo de autoridad formal, de las posiciones existentes dentro de la organización y de la agrupación de las distintas áreas. Se nota claramente la supervisión directa. Vale resaltar que, aunque queden implícitas las funciones y por su jerarquía sus alcances dentro de un organigrama, las funciones no están bien delimitadas, pudiendo dejar un vacío en las responsabilidades de cada puesto, en particular, de los mandos medios. Por tanto, es muy conveniente y necesario el apartado de la descripción de puestos, incluyendo responsabilidades totales, alcances y limitaciones, como un anexo del organigrama (*Mintzberg y Quinn, 1999*).
2. **Regulación de Flujos.** Es una visión de la estructura y su organización, compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía. Aquí se pone mayor énfasis en la estandarización que en la supervisión directa (*Mintzberg y Quinn, 1999*).
3. **Comunicaciones Informales.** No se basa en la observación de las divisiones de las áreas ni las jerarquías, sino que se representan los flujos de las comunicaciones informales, por lo cual se enfatiza el ajuste mutuo, descrito anteriormente (*Mintzberg y Quinn, 1999*).

4. **Constelaciones de trabajo.** La base de la visión es que la gente se agrupa con “sus pares” para realizar su trabajo, sin importar la jerarquía, sino solo el proceso o el resultado. Cada grupo ejecuta la toma de decisiones apropiadas a su propio nivel y está libremente acoplado con los otros (*Mintzberg y Quinn, 1999*).

5. **Sistema de Procesos Ad-hoc.** Es una representación del flujo de una decisión estratégica, desde el inicio, hasta el fin. Aquí se destacan principalmente los niveles e influencia de cada sección, para hacerlos apropiados a los objetivos perseguidos. Casi se podría decir que es amorfa (*Mintzberg y Quinn, 1999*).

Estos autores aseguran que el funcionamiento de una organización es la superposición combinada de las cinco teorías antes descritas en forma muy breve. A manera de método constructivo, no analítico, proponen:

1. *La base a partir de la cual podemos comenzar con la estructuración de organizaciones se compone de un conocimiento acerca de los mecanismos coordinadores, las partes de la organización y la complejidad de su funcionamiento.*
2. *La división del trabajo y la coordinación de tareas en la organización pueden ser afectas por los parámetros de diseño, pero considerados dentro del contexto en que se desenvuelven (factores de situación) (Mintzberg Henry, Mintzberg y la Dirección, 1989, versión al español de Gonzalbes Ballester Mercedes y Nicolau Medina Jesús Ediciones Días de Santos, 1991:133-134).*

F. Parámetros del Diseño de la Estructura

Al hablar de los parámetros del diseño de cualquier estructura organizacional, su importancia y los procesos de toma de decisiones para el diseño de la estructura, podemos sintetizar sus variables en una sencilla tabla que se expone a continuación:

Diseño de la Estructura Organizacional	Bases: <ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo. • Coordinación. 	Las diversas configuraciones estructurales de cada organización nacen de la combinación de éstas.
	Herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • Las variables del diseño son parámetros controlables. 	
	Factores de la Situación: <ul style="list-style-type: none"> • Las variables incontrolables o poco controlables. 	

Mintzberg Henry, El Diseño de Organizaciones Efectivas, TFP Macmillan, 2000.

Los Parámetros del Diseño de una estructura se pueden definir como las herramientas de las que dispone el administrador al momento de delinear la estructura organizacional.

Le permiten lograr la división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento de la organización. Según su finalidad los parámetros se clasifican en:

1. *Parámetros para el diseño de las posiciones individuales (puestos y funciones):*
 - a. *Especialización de tareas (facilita la división del trabajo).*
 - b. *Formalización del comportamiento (es lo que facilita la coordinación).*
 - c. *Capacitación y adoctrinamiento (estandarización de destrezas y habilidades).*

2. *Parámetros para el diseño de la superestructura --lo que se denomina departamentalización--.*

3. *Parámetros para el diseño de las cadenas laterales --comunicación intra e inter-departamental--.*

4. *Parámetros para el diseño del proceso de toma de decisiones.*

5. *Especialización de Tareas. Hace referencia al contenido del puesto --cuántas tareas y actividades diferentes están contenidas en los procesos y qué tan repetidamente ocurren-- y al poder de decisión que posee quien ocupa un puesto específico sobre el diseño del mismo (Mintzberg, 2000).*

Aquí se desprenden dos tipos de especialización:

a. Especialización Horizontal. Regula la amplitud o contenido del puesto y puede tener los siguientes niveles:

- i. **Alto.** Es cuando el puesto contiene pocas tareas (*simples o complejas*) pero muy repetitivas.
- ii. **Bajo.** Es cuando el puesto contiene muchas tareas no repetitivas.

Herzberg las designa con el nombre de ampliación de tareas. La finalidad u objetivo que se persigue con la especialización horizontal de tareas es aumentar la productividad (*Herzberg en Mintzberg, 2000*).

b. Especialización Vertical. Hace referencia al control que quien ocupa el puesto debe poseer sobre el diseño del mismo. Sus niveles también son:

- i. **Alto.** Es cuando quien ocupa el cargo no lo controla.
- ii. **Baja.** Es cuando quien ocupa el cargo sí lo controla.

Herzberg la llama ampliación vertical de tareas. La finalidad u objetivo que se persigue con la especialización vertical de tareas es aumentar la coordinación y el control (*Herzberg en Mintzberg, 2000*).

Para Crozier y Friedberg (1990), la ampliación de tareas vale la pena hasta el punto en que las ganancias que logran los trabajadores mejor motivados en una tarea en particular neutralizan las pérdidas de la especialización técnica menos óptima.

II.G. Especialización de la Estructura Organizacional

		Especialización Horizontal	
		Alto	Bajo
Especialización Vertical	Alto	<ul style="list-style-type: none">• Núcleo operativo no calificado.• Staff no calificado	<ul style="list-style-type: none">• Línea media inferior.
	Bajo	<ul style="list-style-type: none">• Núcleo operativo calificado.• Staff calificado.• Tecnoestructura.	<ul style="list-style-type: none">• Mando estratégico.• Línea media superior.

Mintzberg Henry, El Diseño de Organizaciones Efectivas, TFP Macmillan, 2000.

II.H. Formalización del Comportamiento

Consiste en regular el nivel y contenido de los puestos mediante normas escritas, normalmente comprendidas en manuales. Su objetivo es facilitar la coordinación mediante el mecanismo de estandarización de los procesos de trabajo. De este modo se reduce la variabilidad del comportamiento, ya sea un proceso o resultado determinados, permitiendo la predicción de la conducta y un mayor control sobre las tareas.

Según Mintzberg (2000), podemos encontrar tres tipos de formalización de comportamiento y jerarquías:

1. Por la posición. Cuando las regulaciones recaen sobre el puesto y deben estar incluidas en los manuales de descripción de puestos.
2. Por la Corriente. Cuando las regulaciones se utilizan para vincular funciones pertenecientes a distintos puestos, permitiendo el desarrollo de las actividades. Deben estar descritas en los manuales de procedimientos.

3. Por Regla. Cuando las regulaciones son comunes a todos o a la mayoría de los puestos, las cuales deben estar enlistadas en los manuales de políticas (*Mintzberg, 2000*).

Una noción y diferenciación básica de las estructuras es que cuando nos referimos a una organización con alta formalización se le denominan burocráticas, y las que tienen baja formalización se describen como orgánicas.

Los objetivos de la formalización son muy evidentes:

- a. Asegurar la consistencia mecánica que lleva a la producción eficiente. Cabe señalar que está relacionada con la alta especialización horizontal de tareas y con la alta productividad.
- b. Asegurar un trato equitativo hacia quienes realizan las tareas.
- c. Asegurar los estándares de calidad.
- d. Facilitar la comunicación, coordinación y control del puesto, ya que de esta forma las tareas se convierten en más predecibles.

Capacitación y Adoctrinamiento. La capacitación es el proceso por el cual se imparten a los empleados las destrezas, habilidades y conocimientos relacionados con el desempeño de un puesto o de tareas específicas, para lograr una aplicación estándar y resultados predecibles (*Mintzberg, 2000*).

Asimismo, facilita la coordinación en puestos que desarrollan tareas complejas a través de mecanismos de estandarización de destrezas y habilidades, y por tanto, de los resultados.

El adoctrinamiento es el proceso por el cual los miembros de una organización 'internacionalizan' las normas organizacionales (*incentiva el conocimiento y la vivencia de la misión, la visión, los valores, la política de calidad y la filosofía de actuación de una organización*).

El adoctrinamiento es un parámetro bastante trascendental en aquellos cargos que:

- a. Se ocupan de la atención al cliente para asegurar la buena imagen y el buen servicio de la organización.
- b. En los que manejan tareas delicadas y secretas (*niveles gerenciales, de investigación y desarrollo, etc.*).
- c. Los que se desarrollan en lugares alejados de la casa matriz o central.

Insisto, es un punto central en los puestos que se desarrollan lejos de la casa matriz y en los que atienden al público, por ejemplo, en aquellos de fabricación con estándares de clase mundial (*el shampoo Sedal debe tener la misma calidad en todo el mundo, los Corn Flakes de Kellogg's deben saber igual en todo el mundo, etc.*), y particular y principalmente en los que manejan información secreta y reservada, como la fórmula de Coca-Cola, el saber-cómo (*know-how*) de McDonald's o el manejo de la información de las agencias internacionales de espionaje.

I. Diseño de la Superestructura

Tiene como finalidad diseñar las unidades, secciones y parámetros a partir de la asociación de los diferentes puestos. Su finalidad es establecer el sistema de autoridad formal e instituir la jerarquía organizacional que quedarán 'retratadas' en el organigrama (*Mintzberg, 2000*).

Existen distintas formas de asociación en la estructura organizacional que Mintzberg denomina 'bases de agrupamiento':

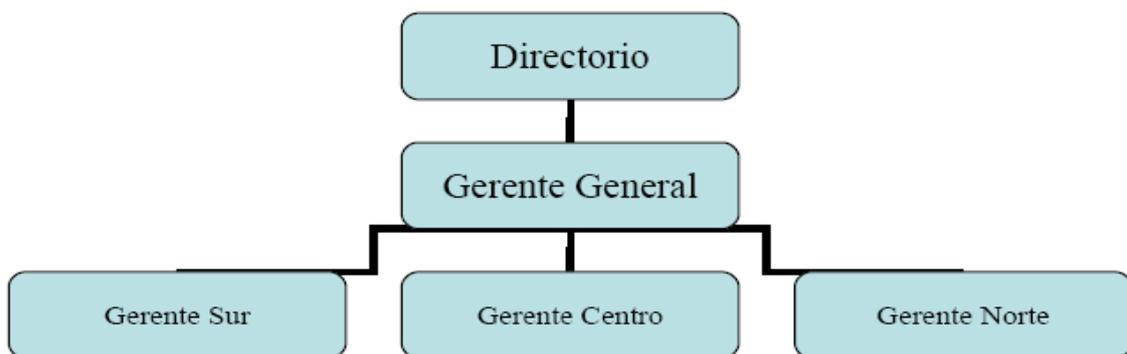
1. Agrupamiento de Mercado. Son elaborados para brindar una mejor atención al mercado (*consumidores*) o a la población (*entes de gobierno*), y se dividen:
 - a. Por lugar.
 - b. Por producción.
 - c. Por cliente.

2. Agrupamientos Funcionales. Son formados para facilitar la gestión interna de la organización y están divididas por:
 - d. Funciones o procesos de trabajo.
 - e. Conocimientos, habilidades o destrezas.

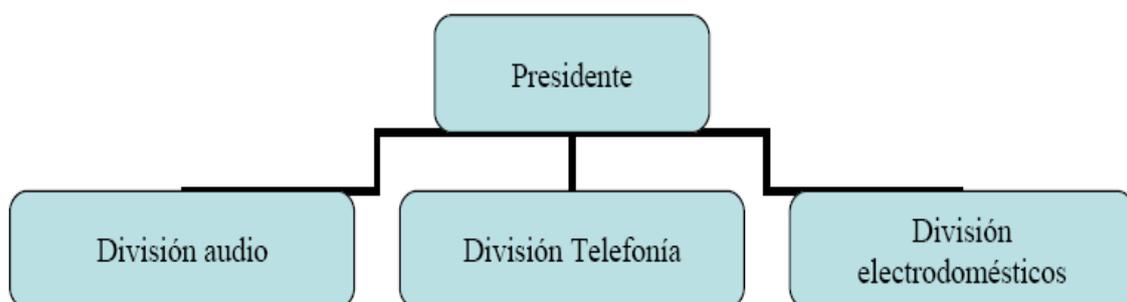
3. Agrupamiento Funcional de Mercado. Dependen de la intención al constituirse y destaca la denominada:
 - f. Por tiempo (*Mintzberg, 2000*).

Agrupamiento de Mercado.

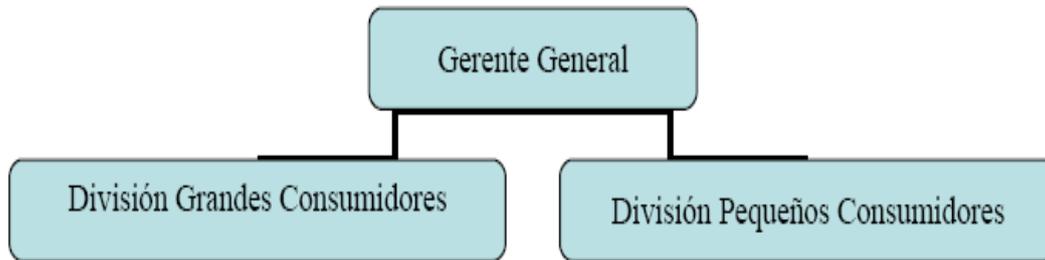
- a. Por Lugar. Los puestos son agrupados teniendo en Cuenta la ubicación geográfica en la que desarrollan sus tareas (*Mintzberg, 2000*).



- b. Por Producción. Los puestos son agrupados de acuerdo con los productos fabricados o los servicios prestados (*Mintzberg, 2000*).

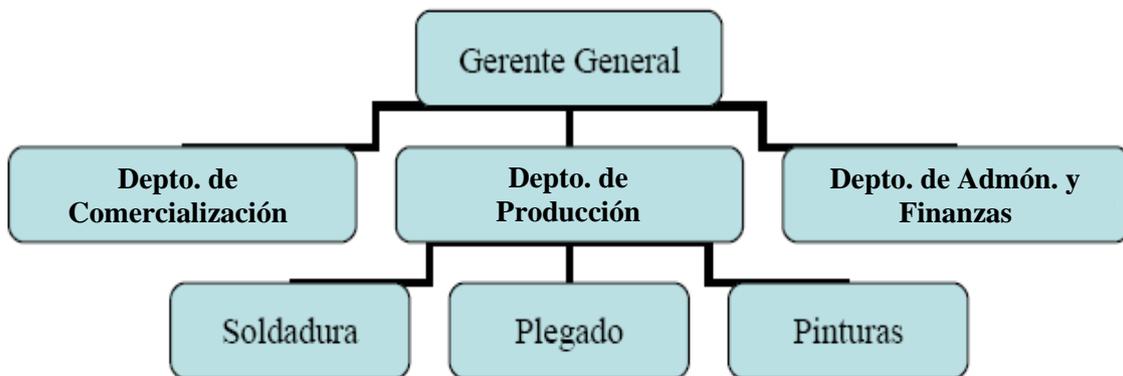


- c. Por Cliente. Los puestos son agrupados para satisfacer necesidades de distintos tipos de clientes o consumidores (*Mintzberg, 2000*).

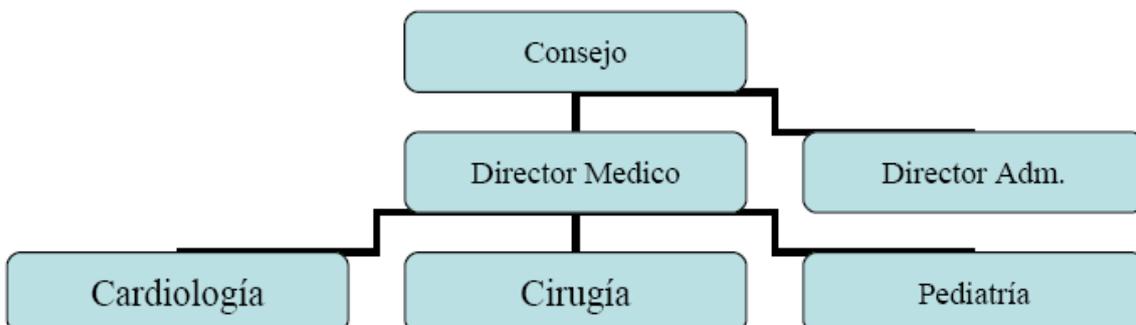


Agrupamientos Funcionales.

d. Por Funciones o Procesos. Los puestos son agrupados de acuerdo con la similitud de tareas que se desarrollan en los cada uno de ellos (Mintzberg, 2000).

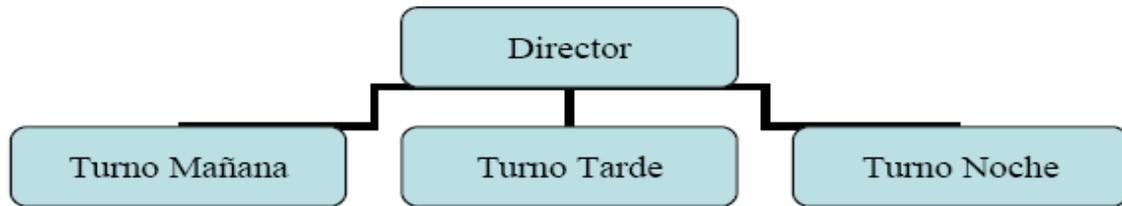


e. Por Conocimientos, habilidades o Destrezas. Los puestos son agrupados considerando los conocimientos y habilidades que los individuos tienen o deben desarrollar para el puesto en que fueron situados. Este tipo se acostumbra muy a menudo en organizaciones donde los núcleos operativos están formados por profesionales (Mintzberg, 2000).



Agrupamiento Funcional de Mercado.

- f. Por Tiempo. Los puestos son agrupados teniendo en Cuenta el momento en el que el trabajo es realizado (*Mintzberg, 2000*).



4. **Criterios para el Agrupamiento.** Para poder elegir una u otra base de agrupamiento se debe apelar a juicios relacionados con el tiempo y a los vínculos existentes entre los diferentes puestos dentro de la organización.

Estas vinculaciones son denominadas interdependencias:

- a. Interdependencia del trabajo al cliente.
- b. Interdependencia del proceso de trabajo.
- c. Interdependencia de la escala del trabajo.
- d. Interdependencia social (*Mintzberg, 2000*).

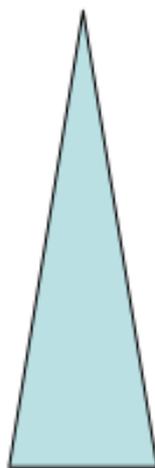
5. **Dimensión de la Unidad.** Es la cantidad de puestos o posiciones que forman una unidad específica. Este parámetro es usado para definir cuántos puestos podrán estar integrados en cada unidad. Tradicionalmente este concepto está asociado con el principio de tramo de control, es decir cuántas personas pueden ser supervisadas por una sola de manera apropiada (*Mintzberg, 2000*).

Según Mintzberg (2000), este análisis es incompleto porque solo considera un elemento coordinador que es la supervisión directa. Por eso propone un análisis de tres pasos:

- a. Determinar las características de las tareas a desarrollar dentro de la unidad, por ejemplo “simples y repetitivas”, “variadas, complejas y creativas”, etc.

- b. Establecer, en función de las tareas, el dispositivo coordinador más adecuado para acoplar las tareas. “Simples y repetitivas (*estandarización*)”, “tareas complejas, variadas y creativas (*ajuste mutuo*)”.
- c. Una vez que se ha determinado el dispositivo coordinador, se establece la posible dimensión de la unidad o su posible tamaño. Si será de ajuste mutuo, la dimensión será reducida (*pocos puestos, hasta 5, aunque estudios más recientes comprueban que pueden ser hasta 7*). Si es la supervisión directa, serán unidades de mediana dimensión, hasta 15 puestos. Si se aplica la estandarización, las unidades podrán ser de gran dimensión. Cuando hay más empleados que dependen de un supervisor, la estructura es más chata y amplia; de lo contrario, es alta y menos amplia (*Mintzberg, 2000*).

Los tramos de control más amplios son encontrados en el nivel operativo en empresas de producción masiva. Aquellas por cliente y por procesos tendrían un promedio de entre 15 y 25 operarios (*Mintzberg, 2000*).



Dimensión reducida.
Ajuste mutuo.



Gran dimensión.
Alta estandarización.

Elaboración propia tomada de Mintzberg Henry, El Diseño de Organizaciones Efectivas, TFP Macmillan, 2000.

La estandarización de habilidades, destrezas y producción conduce a dimensiones mayores de la unidad. En el caso de destrezas, cuanto más capacitados estén los empleados, necesitan menos supervisión directa y de ese modo sus unidades pueden ser mayores. Cuanto más estandarizadas sean las producciones o los resultados, mayores serán las dimensiones. Por ejemplo, las sucursales bancarias, que mantienen un fuerte control por medio de procedimientos, reglas y programas de capacitación y desarrollo, además de equipos especializados para el desarrollo de sus funciones (*como computadoras con comunicación de red y software específicos*) (Mintzberg, 2000).

En el caso de grupos de profesionales, cuando las tareas a realizar no son interdependientes, las unidades tienden a ser mayores y las posiciones más chicas. Por ejemplo, los contadores en un despacho contable, los profesores en una universidad o los investigadores de un laboratorio (Mintzberg, 2000).

6. Las dimensiones de las unidades serán:

a. Más grandes y chatas cuando:

- i. Exista similitud de tareas, sean repetitivas, iguales, entre 20 y 100 empleados.
- ii. Se aplique estandarización de los 3 tipos antes mencionados.
- iii. Haya la necesidad por parte de los empleados de autonomía y autorrealización.
- iv. Exista la necesidad de reducir la distorsión en la coordinación (Mintzberg, 2000).

b. Más pequeñas y altas cuando:

- i. Haya necesidad de supervisión directa estrecha.
- ii. Haya necesidad de ajuste mutuo entre tareas interdependientes o complejas.
- iii. El gerente tenga otras tareas que desarrollar.

- iv. Exista la necesidad de los miembros de la unidad consultar constantemente al gerente (*Mintzberg, 2000*).

Se deben considerar los siguientes aspectos: donde hay agrupamiento por mercado las dimensiones en el núcleo operativo y en la línea media son de superior tamaño (*dimensión mayor*), pero cuando hay agrupamiento por funciones, las dimensiones son menores. Puede darse una línea media más chata en agrupamientos de mercado y más altas cuando el agrupamiento es por función. La Tecnoestructura tiene dimensiones más pequeñas en general por el tipo de tareas que realizan. En el staff de apoyo hay unidades pequeñas o medianas, según el tipo de tareas que realizan; por ejemplo, el staff legal o los servicios de cafetería y comedor (*Mintzberg, 2000*).

- 7. Parámetros para el Diseño de las Cadenas Laterales. El objetivo es lograr la coordinación entre unidades a nivel horizontal. Aquí surge un sistema de planeación y control, denominado 'Planeamiento de la Acción', el cual surge como el medio por el cual las decisiones y acciones no rutinarias de una organización se pueden integrar bajo un sistema y así facilitar el control. Busca regular acciones específicas, necesarias para el logro de los objetivos a ser ejecutados en un momento específico. Es usado preferentemente en organizaciones cuyas unidades, están agrupadas sobre bases funcionales (*Mintzberg, 2000*).

Otro medio para regular el diseño de las cadenas laterales es por medio del control del desempeño. Establece resultados a alcanzar para luego verificar su cumplimiento. Ejemplos: disminuir los costos, fabricación de productos con procesos de diversos lugares geográficos, compra de maquinaria especial, etc. (*Mintzberg, 2000*).

Generalmente se utiliza en organizaciones agrupadas sobre base de Mercado y para proyectos especiales. El objetivo es conceder a las unidades suficiente libertad y autonomía para funcionar. Solo se

controlan los resultados finales, los cuales deben ser capaces de mediciones cuantitativas.

Finalmente, existen los dispositivos de enlace. Se recurre a estos cuando las ni las tres formas de estandarización, ni la supervisión directa son suficientes para lograr la coordinación, apelando al ajuste mutuo (*quedan interdependencias que no pueden ser ajustadas*). Los dispositivos de enlace individuales establecen un contacto directo; es aquella persona con un puesto formalmente establecido en la organización cuya función es coordinar el trabajo de dos unidades, dejando de lado los canales verticales (*niveles jerárquicos*). Su poder es informal, no tiene poder de mando y no lo obtiene por el puesto que ocupa, sino de los conocimientos que les son reconocidos -- *experiencia, liderazgo, destreza, etc.-- (Mintzberg, 2000)*.

Se puede recurrir a un gerente integrador cuando se requiere coordinación entre varias unidades. Se le define como una posición de enlace con autoridad formal. Este poder jerárquico se extiende sobre las decisiones de los responsables de las distintas unidades, pero nunca sobre el personal de dichas unidades.

También existen otros tres tipos altamente generalizados en la estructuras organizacionales actuales: La Fuerza de Tareas (*task force*), la Comisión Permanente y la Estructura Matricial (*Mintzberg, 2000*).

La Fuerza de Tareas es una comisión especial formada para llevar a cabo una tarea en particular, y al finalizar se desintegra, es decir, es transitoria, como una tarea de mercadeo en una zona específica.

La Comisión Permanente es inter-departamental y se reúne con mayor regularidad para resolver problemas de interés común, como el caso de la comisión de Protección Civil de las empresas.

Finalmente, la Estructura Matricial se utiliza cuando ninguna base es suficiente para contener todas las interdependencias que se presentan, porque permite trabajar simultáneamente con 2 ó más bases de agrupamiento (*funcional y de mercado*), aunque sacrificando el principio de unidad de mando. En ella los distintos gerentes de línea son conjuntamente responsables por las mismas decisiones y se ven obligados a conciliar las diferencias que surjan de ellos.

8. Etapas del Proceso de Decisión. En el proceso para la toma de decisiones intervienen 5 etapas, a saber:
 - a. Obtención de la Información,
 - b. Clasificación de la Información,
 - c. Elección del camino a seguir,
 - d. Autorización de la elección, y
 - e. Ejecución e implementación (*Mintzberg, 2000*).

El poder formal implica la descentralización vertical, puntos c y d. El poder informal implica la descentralización horizontal, puntos a, b y e. En la organización centralizada las cinco etapas son llevadas a cabo por una sola persona. En la organización descentralizada las etapas son llevadas a cabo por distintas personas (*Mintzberg, 2000*).

J. Descentralización

1. **Descentralización Vertical.** “Delega poder formal hacia abajo en la cadena de autoridad formal. El mando estratégico puede elegir quedarse con el poder –*centralización*-- o delegarlo hacia abajo” (*Mintzberg, 2000:89^{xxii}*).
2. **Selectiva.** El poder sobre los distintos tipos de decisiones recae en distintos lugares de la organización. El mando estratégico retiene el poder para la toma de decisiones estratégicas, ayudado por los del staff y la tecnoestructura. Para las decisiones particulares de cada sector, la

toma de decisiones le corresponde a los que tienen más relación con la información (*por ejemplo, el departamento de Marketing*).

3. **Paralela.** La línea media está agigantada porque tiene el poder de toma de decisiones. Cuando los gerentes toman las decisiones es una descentralización relativa porque la línea de autoridad no llega al núcleo operativo y no descentralizan del todo. La descentralización vertical se debe coordinar con el control del desempeño a través de los objetivos planteados y/o la estandarización de procesos y/o resultados y/o evaluación periódica. La toma de decisiones de tipo distinto a un mismo lugar o puesto (*línea media*) se aplica a agrupamientos sobre bases de mercado y el objetivo es brindarle autonomía a las unidades para la toma de sus propias decisiones. Las unidades se coordinan y controlan a través del control de desempeño y estandarización de resultados.
4. **Descentralización Horizontal.** Es el cambio de poder de gerentes de línea. Es decir que el poder para la toma de decisiones va desde el mando estratégico a la tecnoestructura, staff de apoyo y núcleo operativo. Este enfoque se centra en el poder informal y se relaciona con las etapas 1, 2 y 3 del proceso decisorio mencionado antes.

5. Etapas en la Descentralización.

- a. *El poder recae en un solo individuo, generalmente en virtud del puesto que ocupa.*
- b. *El poder en mano de los analistas pierde fuerza en la línea media y el núcleo operativo, porque estandariza todo. Cuando una organización confía en los sistemas de estandarización para la coordinación, algún poder debe salir de los gerentes de línea media a los diseñadores (la tecnoestructura), dependiendo del grado de estandarización.*
- c. *El poder a los expertos. En esta etapa la organización depende del conocimiento especializado. El poder está donde se encuentra el conocimiento, ya sea en la tecnoestructura, el staff o el núcleo operativo.*

Existen 3 tipos de poder de experto:

- i. *Informal, impuesto a una estructura de autoridad.*
- ii. *Fusionado con la autoridad formal.*
- iii. *En los operadores (por ejemplo, los médicos), y en las estructuras formadas por profesionales en general.*

El poder en manos de todos: la descentralización es completa cuando el poder está basado en la participación. Todos participan igualmente en la toma de decisiones en una organización democrática (Mintzberg, 2000:98,^{xxiii}).

Existe un grupo de factores situacionales o de contingencia que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño. Estos factores situacionales son variables incontrolables o poco controlables y la efectividad de una organización depende del ajuste o contingencia que se logra entre ellos y los parámetros de diseño. Existen cuatro parámetros de configuración que deben ser considerados en el diseño de una estructura organizacional (Mintzberg, 2000).

Estos parámetros son:

- i. Edad y Dimensión de la organización; mientras mayor edad más grande sea la organización más complejo es el diseño (*ejemplo: el Nacional Monte de Piedad quien ya cumplió 237 años de antigüedad, más que el propio país*).
- ii. La tecnología (*en algunos pocos casos se tiene mayor control de esta, como Miele, fábrica alemana de aplicaciones domésticas de nivel Premium, donde ellos desarrollan y fabrican su propia tecnología, desde alguna maquinaria para fabricar sus productos hasta la electrónica, aunque por razones competitivas no pueden 'encerrarse en su propio mundo' y deben observar qué hace la competencia y cómo satisfacer al consumidor*).
- iii. El entorno (*las condiciones de inseguridad que se viven en la actualidad en Ciudad Juárez limitan el desarrollo de los mercados y las inversiones*).
- iv. Las relaciones de poder arraigadas en la organización (*un jugador estrella puede influir en la alineación más que el mismo Director Técnico, como el caso de Maradona en su selección cuando estaba como jugador activo*).

En el siguiente cuadro podremos observar sinópticamente los parámetros del diseño de la estructura organizacional:

Configuraciones puras o ideales	Dispositivos de control	Sección clave de la organización	Centralización / descentralización
Estructura simple	Supervisión directa	Mando estratégico	Centralizada
Burocracia mecánica (fábricas de autos)	Estandarización de procesos	Tecno-estructura	Descentralizada horizontal ilimitada
Burocracia profesional (facultad, hospital)	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo	Descentralizada vertical y horizontalmente
Divisional (Sucursal de banco, tiendas grandes y supermercados)	Estandarización de resultados o productos	Línea Media	Descentralizada vertical limitada porque llega hasta la línea media
Adhocracia (agencia de publicidad)	Ajuste mutuo	Staff de apoyo	Descentralizada horizontal selectiva (depende del grupo de trabajo, que depende de la tarea)

Mintzberg Henry, El Diseño de Organizaciones Efectivas, TFP Macmillan, 2000.

K. El Diseño como Configuración

Existen cinco configuraciones básicas de estructura organizacional. En cada configuración domina un dispositivo (*o mecanismo*) coordinador diferente; una parte distinta de la organización desempeña el papel más importante y es usado un tipo distinto de descentralización. La mayoría de las organizaciones experimenta las cinco tendencias; sin embargo, en la medida en que las condiciones favorecen a una por encima de las otras, la organización es estructurada como una de las configuraciones asignadas (*Mintzberg, 2000*).

1. La Estructura Simple

- a. **Dispositivo coordinador principal:** Supervisión directa.
- b. **Parte Clave:** Mando estratégico.
- c. **Principales parámetros de diseño:** Centralización, estructura orgánica.

- d. **Factores situacionales:** Joven, pequeña, sistema técnico no muy sofisticado, ambiente simple y dinámico; posible hostilidad extrema y fuertes necesidades de poder del gerente general.
- e. **Descripción de la Estructura Básica:** Se caracteriza, sobre todo, por lo que no es (*no está elaborada, tiene poca o ninguna superestructura, pequeño o nulo staff, división del trabajo mal definida o inexistente, mínima diferenciación entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial*) (Mintzberg, 2000).

Poco de su comportamiento está formalizado y hace uso mínimo de la planeación, la capacitación y los dispositivos de enlace. Es, por sobre todo, orgánica. Es la no estructura; evita usar todos los dispositivos formales de la estructura y minimiza la dependencia de los especialistas de staff. La coordinación es efectuada en su mayor parte por supervisión directa. El poder de todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en el director general, que casi siempre es el mismo dueño (Mintzberg, 2000).

- f. **Condiciones de la Estructura Simple:** El ambiente de la Estructura Simple tiende a ser al mismo tiempo simple y dinámico. Un ambiente simple puede ser comprendido por un sólo individuo y permite que la decisión sea controlada por él mismo. Un ambiente dinámico significa una estructura orgánica. A causa de no poder predecirse su estado futuro y la mala división del trabajo, la organización no puede efectuar la coordinación por estandarización. Otra condición común a las estructuras simples es un sistema técnico que no es sofisticado y ni regulador. La organización nueva tiende a adoptar la estructura simple, no importa cuál sea su ambiente o sistema técnico, porque no ha tenido tiempo de elaborar su estructura administrativa. Se puede concluir que la mayoría de las organizaciones pasa por la estructura simple en sus años iniciales. Algunas organizaciones pueden confiar en el ajuste mutuo como mecanismo de coordinación, casi en ausencia de supervisión

directa de jefes. La necesidad de respuesta rápida y coordinada pone el poder en manos del director general (*Mintzberg, 2000*).

Las necesidades personales de poder producen otra variante, la organización autocrática. El mismo resultado se produce en la organización carismática cuando un jefe gana poder no porque lo atesore, sino porque sus seguidores se lo prodigan, se lo ganó a pulso.

Otro factor que alienta el uso de la Estructura Simple es la dirección por el propietario, ya que esto impide el control exterior, que es quien alienta la burocratización (*Mintzberg, 2000*).

Las firmas pequeñas tratan de mantener un sistema técnico simple no regulador, que permita mantener a su estructura orgánica centralizada. Frecuentemente las firmas son jóvenes porque aquellas que perduran tienden a burocratizarse a medida que envejecen (*Mintzberg, 2000*).

- g. **Algunas cuestiones asociadas a la Estructura Simple:** La centralización puede causar confusión entre las cuestiones estratégicas y operativas. El director general puede quedar tan inmerso en problemas operativos, que pierde de vista las consideraciones estratégicas, o viceversa. También es la más riesgosa de todas las organizaciones, pues depende de la salud y antojos de una sola persona. Como todas las configuraciones, funciona efectivamente. Su flexibilidad se adapta bien a los ambientes simples y dinámicos, a los extremadamente hostiles y a las organizaciones pequeñas y jóvenes. Su estado orgánico le impide producir los productos estandarizados de un ambiente estable o de una organización que ha crecido, y su naturaleza centralizada la hace ineficaz para tratar con ambiente complejos. Cuando deben llegar los cambios estructurales, la única persona con poder para hacerlos normalmente se resiste. Así, la gran fuerza de esta estructura, su flexibilidad, se transforma en su principal pasivo (*Mintzberg, 2000*).

El director general puede abusar de su autoridad fácilmente. Pero sigue siendo el tipo de organización predominante y más importante, más aún en países subdesarrollados. Algunas organizaciones pueden optar por permanecer pequeñas e informales, muchas de ellas, en México, por asuntos fiscales.

2. La Burocracia Mecánica

- a. **Dispositivo coordinador principal:** Estandarización de procesos de trabajo.
- b. **Parte clave de la organización:** La tecnoestructura.
- c. **Principales parámetros de diseño:** Formalización del comportamiento, especialización de las tareas vertical y horizontalmente, unidad operativa grande, centralización vertical y descentralización horizontal limitada (*Mintzberg, 2000*).
- d. **Factores situacionales:** Antigua y grande.
- e. **Descripción de la estructura básica:** Existen tareas operativas rutinarias, altamente especializadas, procedimientos muy formalizados en el núcleo operativo; hay una comunicación formal en toda la organización; la dimensión del núcleo operativo es normalmente grande o muy grande (*Mintzberg, 2000*).
- f. **Núcleo operativo:** Las tareas operativas son simples y repetitivas. Hay división del trabajo. La especialización es tanto vertical como horizontal. Se estandarizan los procesos para coordinar. La formalización del comportamiento es el parámetro de diseño clave. La supervisión directa es limitada porque la estandarización maneja la mayor parte de la coordinación; por lo tanto, las dimensiones del núcleo operativo pueden ser muy grandes (*Mintzberg, 2000*).

g. **El componente administrativo:** La línea media está desarrollada. Sus gerentes tienen ciertas tareas principales:

- i. Manejar las perturbaciones entre los trabajadores, que son altamente especializados. Estos conflictos no se pueden manejar fácilmente por ajuste mutuo, ya que la comunicación informal es inhibida por la estandarización.
- ii. Trabajar en el papel de enlace con los analistas de la tecnoestructura, para incorporar las normas hacia el núcleo operativo.
- iii. Apoyar las corrientes verticales de la estructura; enviar la retroalimentación hacia arriba y hacer que los planes de acción bajen. La tecnoestructura debe ser altamente elaborada. La Burocracia Mecánica depende de la estandarización de sus procesos para su coordinación; la tecnoestructura hace la estandarización, que es la parte clave de la estructura. En el nivel jerárquico, el trabajo es formalizado. Esta configuración enfatiza con más fuerza la división del trabajo y la diferenciación de unidades (*Mintzberg, 2000*).

h. **La obsesión por el control:** Una mentalidad de control la impregna de arriba a bajo. Esto sucede en los tres niveles jerárquicos. Los temas pueden ser diferentes, pero la mentalidad de control permanece igual. Dicha obsesión refleja dos hechos centrales acerca de estas estructuras:

- i. Se hacen intentos para eliminar toda la incertidumbre posible, para que la máquina burocrática pueda correr suavemente, sin interrupción.
- ii. Por su diseño, las Burocracias Mecánicas son estructuras cargadas de conflictos; se requieren sistemas de control para contenerlos. El problema de la Burocracia Mecánica no es desarrollar una atmósfera abierta donde los individuos puedan discutir los conflictos, sino imponer una atmósfera cerrada, estrechamente controlada, donde el trabajo pueda ser hecho aún a pesar de ellos (*Mintzberg, 2000*).

- i. **El mando estratégico:** Los gerentes se ocupan en gran parte de afirmar sus Máquinas Burocráticas. Estas son organizaciones de desempeño, no de resolución de problemas.

Los gerentes del mando estratégico deben intervenir frecuentemente en las actividades de la línea media para efectuar ahí la coordinación. Los altos gerentes son los únicos con una perspectiva lo suficientemente amplia para ver todas las funciones.

La Burocracia Mecánica deja mucho poder en los gerentes del mando estratégico. Los únicos que comparten cualquier poder informal con los altos gerentes son los analistas de la tecnoestructura (*Mintzberg, 2000*).

La Burocracia Mecánica es centralizada en la dimensión vertical y descentralizada solo en una extensión limitada horizontal.

- j. **Estrategia:** La estrategia emana del mando estratégico. El proceso de elaboración de estrategias es un asunto exclusivamente de arriba-abajo, con fuerte énfasis en el planeamiento de la acción. En la elaboración de la estrategia arriba-abajo, toda la información relevante es enviada al mando estratégico, donde es formulada en una estrategia integrada. Entonces esta es enviada hacia abajo por la cadena de autoridad para su ejecución. El mando estratégico formula y la línea media y el núcleo operativo ejecutan (*Mintzberg, 2000*).

k. Condiciones de la Burocracia Mecánica:

- i. Es altamente racionalizada y estandarizada, siendo sus tareas simples y repetitivas.
- ii. El trabajo se encuentra sobre todo en ambientes simples y estables. Es importante notar que en los ambientes complejos el trabajo no puede ser racionalizado en tareas simples, y en los ambientes dinámicos no puede predecirse.

- iii. Se encuentra típicamente en la organización madura. Grande, como para tener el volumen de trabajo operativo necesario para su repetición y estandarización, y antigua como para haber podido establecerse sobre las normas que desea usar. Las empresas de producción en masa son las Burocracias Mecánicas más conocidas. Las empresas gigantes se integran verticalmente. Con la Burocracia Mecánica se puede controlar en cierta medida el ambiente externo.
- iv. Hay mucho control externo. Todo lo que hacen debe parecer justo, legítimo. El control es fuerte.
- v. Tienen la necesidad de seguridad, de minimizar los riesgos que corren (*Mintzberg, 2000*).

I. Cuestiones asociadas con la Burocracia Mecánica:

- i. **Problemas humanos en núcleos operativos.** A algunas personas les agrada el trabajo repetitivo, porque les da oportunidad de conocerlo bien. Pero otros, por su necesidad de hacer trabajo creativo y enriquecedor, no pueden tolerar el trabajo que les ofrecen las Burocracias Mecánicas.

Parece haber más puestos en la Burocracia, que gente feliz de ocuparlos. La Burocracia Mecánica genera problemas humanos importantes en el núcleo operativo, para los que no hay soluciones aparentes. Aunque tal vez sea la naturaleza humana lo que a muchos no les permitirá estar felices en ningún lado (*Mintzberg, 2000*).

- ii. **Problemas de coordinación en el centro administrativo.** El núcleo operativo no está diseñado para manejar conflictos; estos pasan a la estructura administrativa nuevamente. Es una de las normas que, para lograr el control que requiere, debe reflejar la especialización de su núcleo operativo en su propia estructura administrativa (*Mintzberg, 2000*).

La estructura administrativa de la Burocracia Mecánica no es adecuada para el uso del ajuste mutuo. Todas las barreras de comunicación impiden la comunicación informal. Pero si el ajuste mutuo no funciona, se intenta la estandarización, ajustando las descripciones de los puestos o haciendo proliferar las reglas. Pero la estandarización no es adecuada para manejar problemas no rutinarios. Entonces, solo le queda un mecanismo coordinador, la supervisión directa. Los problemas de coordinación no rutinarios entre unidades son empujados hacia arriba para su reconciliación; esto se traduce en centralización de poder de decisión en los niveles superiores de la jerarquía (*Mintzberg, 2000*).

- iii. **Conflictos generados por entornos nuevos.** Los ambientes cambian y generan nuevos problemas no rutinarios y la propensión a pasar hacia arriba estos problemas produce un embotellamiento en la cima, particularmente durante épocas de cambio, lo que obliga a los altos gerentes a tomar decisiones rápidamente (*Mintzberg, 2000*).

- iv. **Sistema de Información Administrativa.** La burocracia mecánica tiene un sistema de información administrativa (*MIS, por sus siglas en inglés*) que compila la información subiéndola por la jerarquía, y presentando al mando estratégico resúmenes concisos de lo que sucede abajo. Este es un buen recinto para el manejo del poder (*Mintzberg, 2000*).

El problema de la información es que debe pasar por muchos niveles antes de alcanzar la cima; ocurren distorsiones de información, intencionales o no, es el juego del ‘teléfono descompuesto’. El problema mayor es el énfasis del MIS sobre la información sintetizada y “dura” (*cuantitativa*). Los altos gerentes, para tomar sus decisiones estratégicas, requieren información “blanda” y específica. A veces la solución es pasar por alto el MIS y establecer otros sistemas de información “informal, rica, tangible, rápida y confiable”. Crear sus propias redes de contactos e informadores de manera

informal y adicional al MIS es una buena táctica, pero lograr tal información lleva su tiempo (*Mintzberg, 2000*).

3. La Burocracia Profesional

- a. **Dispositivo coordinador:** Estandarización de destrezas.
- b. **Parte clave de la organización:** Núcleo operativo.
- c. **Principales parámetros de diseño:** Capacitación, especialización horizontal de las tareas, y descentralización vertical y horizontal.
- d. **Factores situacionales:** Ambiente complejo y estable, sistema técnico no regulador, no sofisticado.
- e. **Burocracia Profesional:** Es muy común en universidades, hospitales, asociaciones profesionales, etc. Todos confían en las destrezas, habilidades y conocimiento de sus profesionales (*Mintzberg, 2000*).
- f. **El trabajo del núcleo operativo:** La Burocracia Profesional confía en la estandarización de destrezas y en la capacitación. Solo contrata especialistas capacitados para el núcleo operativo, y luego les da control sobre su trabajo (*Mintzberg, 2000*).

Trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende. La coordinación necesaria entre los profesionales es la estandarización de destrezas y conocimiento. Mientras más estandarizados estén las destrezas y los conocimientos, la complejidad asegura que quede mucha libertad en sus aplicaciones. Nunca dos profesionales las aplican exactamente de la misma manera. La capacitación inicial se adquiere en universidad. Aquí, las destrezas y el conocimiento de la profesión son programados. Es el primer paso y el más importante. Sigue un periodo largo de capacitación en los puestos, durante los cuales el conocimiento formal es aplicado y

la práctica es perfeccionada. Sólo pone a prueba los requerimientos básicos. La naturaleza burocrática de la estructura es su estructura lograda por normas que predeterminan lo que debe hacerse. Establecen normas universales, asegurándose que sean enseñadas por las universidades (Mintzberg, 2000).

No es fácil lograr otras formas de estandarización porque los procesos de trabajo son muy complejos para ser estandarizados directamente por analistas.

h. El proceso de encasillamiento: Para entender cómo funciona la Burocracia Profesional en su núcleo operativo, es útil imaginarla como un repertorio de programas estándar que son aplicados a situaciones predeterminadas, llamadas contingencias, también estandarizadas. El proceso es conocido como encasillamiento. En este aspecto el profesional tiene dos tareas:

- i. Clasificar la necesidad del cliente lo que permite a un programa estándar usar una tarea conocida como diagnóstico.
- ii. Aplicar, o ejecutar ese programa. Este proceso permite separar sus variadas tareas operativas y asignarlas a profesionales individuales (Mintzberg, 2000).

Un diagnóstico con extremo totalmente abierto (*busca una solución creativa a un problema único*) requiere una tercera configuración llamada adhocracia, que explicaremos brevemente adelante.

Pueden ser llamados funcionales porque agrupan a especialistas de acuerdo con el conocimiento, destrezas y procesos de trabajo que usan, o bien, basados en el mercado, porque cada unidad trata con sus propios tipos de clientes (Mintzberg, 2000).

i. **Centralización en el núcleo operativo:** Tiene énfasis sobre la capacitación de sus operadores, tareas verticalmente ampliadas, el

poco uso de la formalización del comportamiento y de los sistemas de planeación y de control.

El núcleo operativo es la parte de la Burocracia Profesional. La otra parte es elaborada es el staff de apoyo, ya que éste está muy concentrado en servirle al núcleo operativo. La tecnoestructura y la línea media de administración no están muy elaborados. La necesidad de planeación y formalización del trabajo de los profesionales es limitada. La línea media es angosta. Con poca necesidad de supervisión directa o ajuste mutuo, las unidades operativas pueden ser muy grandes, y con pocos Gerentes en el nivel de supervisión. Es una estructura muy chata con una delgada línea media, una muy delgada tecnoestructura, y un staff de apoyo totalmente elaborado (*Mintzberg, 2000*).

- j. **La descentralización en la Burocracia Profesional:** La Burocracia Profesional es una estructura altamente descentralizada, tanto en la dimensión vertical, como en la horizontal. Los profesionales del núcleo operativo poseen el poder sobre el trabajo operativo. El poder de estos deriva de que su trabajo es complejo para que sea supervisado, lo que le permite tener autonomía en su trabajo (*Mintzberg, 2000*).

Algunos se preguntan por qué los profesionales entran en organizaciones. Por un lado, pueden compartir recursos, servicios de apoyo; también otras organizaciones los unen para que aprendan el uno del otro y para capacitar, para actualizarse y obtener clientes; y por otro lado, es que los clientes necesitan servicios de más de uno de la misma clase.

- k. **La estructura administrativa:** Los profesionales controlan su propio trabajo, y buscan control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan. La estructura administrativa confía en el ajuste mutuo para coordinar; los dispositivos de enlace son importantes en

la línea media. Este tipo de burocracia es a veces llamada organización colegiada a raíz del poder de sus operadores (*Mintzberg, 2000*).

- I. Los papeles del administrador profesional:** El administrador puede no ser capaz de controlar a los profesionales, pero desempeña papeles que le dan poder indirecto en la estructura. Pasa mucho tiempo manejando perturbaciones, pero pocas veces puede imponer una solución sobre los profesionales. Entonces se originan problemas de coordinación entre las dos jerarquías (*Mintzberg, 2000*).

Al profesional no le gusta la administración, desea la libertad para practicar su profesión. Esto le deja dos alternativas:

- i. Hacer el trabajo él mismo, por lo que tiene menos tiempo para practicar su profesión.
- ii. Dejarlo a los administradores, cediendo algo de su poder de decisión. El poder en estas estructuras fluye hacia los profesionales que quieren dedicar esfuerzos o hacer el trabajo administrativo en vez del profesional (*Mintzberg, 2000*).

- m. La formulación de estrategias en la Burocracia Profesional:** La estrategia toma una forma diferente. Al ser sus productos difíciles de medir, se le hace difícil también ponerse metas. Dada la autonomía de cada profesional, elige su propia estrategia de producto-mercado. Los profesionales están restringidos por las normas profesionales y las destrezas que han aprendido (*Mintzberg, 2000*).

Las asociaciones profesionales y las instituciones de capacitación fuera de la organización tienen un papel importante en determinar las estrategias que sigue el profesional.

Estas estrategias son inculcadas durante su capacitación formal (*Universidades, por ejemplo*) y son modificadas a medida que

emergen nuevas necesidades. Hay grados de libertad que permiten que cada organización adapte su estrategia básica a sus propias necesidades e intereses. Todo buen administrador busca controlar la organización a su manera, alterar sus estrategias para hacerla más efectiva. Pero en estas estructuras no puede imponer su voluntad sobre los profesionales del núcleo operativo. Debe confiar en su poder informal y aplicarlo sutilmente (*Mintzberg, 2000*).

- n. **Condiciones de la Burocracia Profesional:** Esta configuración aparece en el núcleo operativo de una organización donde es dominado por profesionales que usan procedimientos difíciles de aprender y están bien definidos. El ambiente es complejo y estable; complejo para requerir el uso de procedimientos difíciles, y estable para permitir que estas destrezas se vuelvan bien definidas (*Mintzberg, 2000*).

En la Burocracia Profesional la tecnología de la organización es sofisticada, pero su sistema técnico no lo es. Tiende a predominar en gran parte del sector de servicios de la sociedad contemporánea (*Mintzberg, 2000*).

Los mercados de la Burocracia Profesional son frecuentemente diversificados porque estas organizaciones unen frecuentemente a grupos de profesionales de diferentes especialidades que atienden distintos tipos de clientes. A los mercados diversificados geográficamente se les llama Burocracia Profesional dispersa. Aquí, el problema es mantener la lealtad, ya que los profesionales hacen su trabajo lejos de la estructura administrativa. Las organizaciones deben confiar en la capacitación y el adoctrinamiento (*Mintzberg, 2000*).

Es para beneficio de cada operador hacer su tarea más profesional, realizar las destrezas, impedir que los analistas de la tecnoestructura racionalicen esas destrezas y formar asociaciones que establezcan

normas para toda la industria. De esta manera el operador puede lograr el control de su trabajo y de las decisiones que lo afectan (*Mintzberg, 2000*).

- o. **Cuestiones asociadas con la Burocracia Profesional:** Es la única de las cinco configuraciones que responde a dos de las necesidades más importantes. Es democrática, difunde su poder directamente a sus trabajadores y les suministra autonomía, librándolos de la necesidad de coordinar estrechamente con sus pares, y de todas las presiones y políticas que esto implica. No hay virtualmente control del trabajo a parte de la profesión misma, ni ningún modo de corregir deficiencias que los profesionales mismos quieran pasar por alto (*Mintzberg, 2000*).

- p. **Problemas de coordinación:** La estandarización de destrezas es un mismo dispositivo coordinador que no logra resolver muchas de las necesidades que se originan en la Burocracia Profesional. Existe la necesidad de coordinación entre los profesionales y el staff de apoyo (*Mintzberg, 2000*).

- q. **Problemas de discrecionalidad:** La Burocracia Profesional centraliza toda la libertad en manos de profesionales individuales, cuyas destrezas complejas requieren de bastante juicio. Lamentablemente, no todos los profesionales son competentes y conscientes. Y la burocracia profesional no puede tratar fácilmente con profesionales incompetentes o inconscientes. No hay dos profesionales que sean iguales.

La discrecionalidad no solo permite a algunos profesionales alentar a muchos de ellos a ignorar las necesidades de la organización. Los profesionales en estas estructuras no se consideran parte de un grupo. Para muchos la organización es casi incidental, un lugar conveniente para practicar sus destrezas. Son leales a su profesión, no a la entidad ni al lugar (*Mintzberg, 2000*).

- r. **Problemas de innovación:** En las estructuras, la innovación también depende de la cooperación. La Burocracia Profesional es una estructura inflexible, bien adaptada para producir sus productos estándar, pero inadecuada para adaptarse a la producción de las nuevas cosas. Todas las Burocracias están ajustadas para ambientes estables (*Mintzberg, 2000*).

La solución de problemas innovativos requiere de un razonamiento inductivo. Esto va en contra de todo lo que la Burocracia Profesional está diseñada para hacer.

- s. **Respuestas disfuncionales:** La supervisión directa impone un nivel intermedio de supervisión con cierto control adicional para vigilar a los profesionales. Las actividades profesionales específicas complejas en ejecución y vagas en resultados son difíciles de controlar para cualquiera que no sea de los profesionales mismos (*Mintzberg, 2000*).

Los niveles intermedios de supervisión surgen de suponer que el trabajo Profesional puede ser controlado como cualquier otro en la clásica manera, de arriba hacia abajo, una suposición que es falsa (*Mintzberg, 2000*).

Los procesos de trabajo complejos no pueden ser formalizados por reglas y los productos vagos no pueden ser estandarizados por sistemas de planeación y de control. El incentivo para perfeccionar, aún para innovar, puede ser reducido por controles externos (*Mintzberg, 2000*).

4. La Forma Divisional

- a. **Dispositivo coordinador principal:** Estandarización de productos.
- b. **Parte clave de la organización:** Línea media.

- c. **Principales parámetros de diseño:** Grupo comercial, sistema de control de desempeño, descentralización vertical limitada (*Mintzberg, 2000*).

- d. **Factores situacionales:** Mercados diversificados (*especialmente productos*); antigua, grande; necesidades de poder de los gerentes intermedios (*Mintzberg, 2000*).

La Forma Divisional no es tanto una organización integrada, como un grupo de entidades casi autónomas, unidas por una estructura administrativa central, formada por unidades de la línea media. Estas unidades se llaman generalmente divisiones, y la administración central o 'el cuartel general'. El flujo de poder es de arriba-abajo. No constituye una estructura completa desde el mando estratégico hasta el núcleo operativo, sino más bien una estructura superpuesta a otras. Es decir, que cada división tiene su propia estructura. La configuración de la Forma Divisional se centra en la relación estructural entre el cuartel general y las divisiones; entre el mando estratégico y la cima de la línea media.

- e. **Los parámetros de diseño:** La Forma Divisional confía en la base de mercados para agrupar unidades en la cima de la línea media. Las divisiones son creadas de acuerdo con los mercados atendidos y luego se les da control sobre las funciones operativas que se requieren para atender a estos mercados. La interdependencia entre divisiones es mínima o nula, por lo que cada uno puede operar como una entidad autónoma, libre de la necesidad de coordinarse con las otras. Esto, a su vez, permite agrupar una gran cantidad de divisiones bajo 'el cuartel general'; o sea que el control en el mando estratégico de la Forma Divisional puede ser muy amplio (*Mintzberg, 2000*).

Se produce una descentralización pronunciada desde el cuartel general; a cada división se le delegan los poderes necesarios para tomar las

decisiones que conciernen a sus propias operaciones. La Forma Divisional necesita una descentralización vertical, paralela y limitada (*Mintzberg, 2000*).

Los cuarteles generales conceden a las divisiones autonomía casi total para tomar sus propias decisiones, y luego controlan los resultados de estas decisiones. Esto lo realiza a partir de un parámetro de diseño específico: el sistema de control del desempeño. El dispositivo coordinador principal en la Forma Divisional es la estandarización de productos, y un parámetro de diseño clave es el sistema de control del desempeño (*Mintzberg, 2000*).

Este dispositivo coordinador y los tres parámetros de diseño antes mencionados determinan la estructura básica, que son las unidades basadas en el mercado en la línea media; la descentralización vertical y paralela a esas unidades (*pero no necesariamente dentro de ellas*); y la confianza en la estandarización de los productos de estas unidades mediante el uso de los sistemas de control de desempeño (*Mintzberg, 2000*).

La estandarización de procesos de trabajo no es usada por el cuartel general porque eso interferiría con la autonomía divisional. El ajuste mutuo entre las divisiones está excluido en esa estructura por la ausencia de interdependencia entre las divisiones. Existe un papel limitado para los dos dispositivos coordinadores que restan (*la estandarización de destrezas y la supervisión directa*). La Forma Divisional depende de la competencia de los gerentes divisionales para su éxito, a quienes es delegado mucho del poder de decisión. La línea media es la parte clave de esta estructura. El adoctrinamiento es usado para asegurar que los gerentes de división persigan las metas más amplias del cuartel general, en lugar de las metas más estrechas de sus divisiones (*Mintzberg, 2000*).

- f. **La estructura de las divisiones:** La única forma en que el cuartel general puede retener el control y a la vez proteger la autonomía divisional es por control del desempeño divisional. Eso requiere del establecimiento de normas de desempeño divisional, cuya existencia depende de dos supuestos importantes. Primero, cada división debe ser tratada como un sólo sistema integrado con un único conjunto de metas. Aunque las divisiones pueden estar vagamente unidas entre sí, se supone que cada una está estrechamente unida en su interior. Segundo, esas metas deben ser operacionales, es decir, que deben prestarse a medidas cuantitativas de control del desempeño (*Mintzberg, 2000*).

La Forma Divisional frecuentemente no emerge de la descentralización de la Burocracia Mecánica operando en muchos mercados, sino de la centralización de un grupo de organizaciones independientes que operan en diferentes mercados.

- g. **Los poderes de las divisiones y del cuartel general:** Hay una aguda división de trabajo entre el cuartel general y las divisiones. La comunicación entre las dos es restringida y en gran parte formal. En la Forma Divisional, a las divisiones se les da poder para manejar sus propios asuntos. Los poderes que son retenidos por los cuarteles generales son básicamente:
- i. Formación de la estrategia general producto-mercado de la organización.
 - ii. La asignación de los recursos financieros generales.
 - iii. El cuartel general diseña el sistema de control del desempeño (*que es la clave para el control de las divisiones*).
 - iv. Seleccionar la gente adecuada (*el cuartel general reemplaza y nombra los Gerentes de las divisiones*).
 - v. El cuartel general supervisa el comportamiento divisional sobre una base personal.
 - vi. El cuartel general suministra ciertos servicios de apoyo comunes a las Divisiones (*Mintzberg, 2000*).

El cuartel general se muestra en tres partes: un pequeño mando estratégico de altos gerentes; una pequeña tecnoestructura ocupada del diseño y operación del sistema de control del desempeño, así como de algunos de los programas de desarrollo de gerentes, y un grupo staff de apoyo (*Mintzberg, 2000*).

h. **Condiciones de la Forma Divisional:**

- i. **Diversidad del mercado.** Un factor situacional por encima de todos, conduce a la organización a la forma Divisional: la diversidad de mercado. La divisionalización alienta mayor diversificación (*Mintzberg, 2000*).
- ii. **Sistema técnico.** La divisionalización es posible solo cuando el sistema técnico de la organización puede ser separado eficientemente en segmentos, uno para cada división (*Mintzberg, 2000*).
- iii. **Ambiente.** La Forma Divisional tiene un ambiente preferido, que comparte con la Burocracia Mecánica. La Forma Divisional trabaja mejor en ambientes que no son ni muy complejos ni muy dinámicos; de hecho, los mismos ambientes que prefieren la Burocracia Mecánica. La Forma Divisional es la respuesta estructural a la Burocracia Mecánica, operando en un ambiente simple y estable, que ha diversificado sus líneas de productos o servicios horizontalmente (*Mintzberg, 2000*).

Cuando una organización trata de forzar la divisionalización en unidades que operan en otros tipos de ambientes (*complejos o dinámicos*), donde la producción no puede ser medida por controles de desempeño, normalmente resulta una estructura híbrida. Si los gerentes del cuartel general aumentan su vigilancia (*supervisión directa*) sobre las divisiones a través de un contacto más frecuente con sus gerentes, entonces resulta un híbrido con

Estructura Simple, lo que podemos llamar 'Forma Divisional Personalizada'. Si se busca controlar el comportamiento de las divisiones principalmente a través de la socialización, entonces emerge un híbrido con algunas características de Burocracia Profesional, lo que podemos llamar a 'Forma Divisional Socializada' (*Mintzberg, 2000*).

a) **Edad y tamaño.** A medida que las organizaciones crecen, se vuelven propensas a diversificar y luego a divisionalizar. Una razón es la protección; tratan de evitar riesgos. La diversificación diluye el riesgo. Cuanto mayor se vuelve una empresa frente a sus competidores, más llega a dominar su mercado tradicional. Con el tiempo, simplemente ya no le queda lugar para expansión, y así debe buscar más oportunidades de crecimiento en otra parte. Así se diversifica, y luego debe divisionalizarse (*Mintzberg, 2000*).

Muchas corporaciones han crecido y se han diversificado tanto que la Forma Divisional simple no es suficiente para ellas. Hacen uso de una variante que se llama la 'Forma Divisional Múltiple', con divisiones sobre divisiones.

Con respecto a la edad, el tiempo trae competidores nuevos a los viejos nichos de mercado, forzando a la dirección a buscar nuevos nichos con mejor potencial. Así, se puede establecer que la divisionalización es la más común entre las mayores y más antiguas corporaciones.

a) **Poder.** La Forma Divisional es por mucho la forma más efectiva de aumentar el poder de toda la organización, ya que posibilita agregar unidades con relativamente poco esfuerzo y distorsión (*Mintzberg, 2000*).

i. **Etapas en la transición hacia la Forma Divisional:**

- i. **La forma integrada.** Es la forma funcional pura, usada por las corporaciones cuyas actividades de producción forman una cadena integrada, ininterrumpida. Solo el producto final es vendido a los clientes (*Mintzberg, 2000*).

- ii. **La forma de subproducto.** A medida que la empresa integrada busca mercados más amplios puede elegir diversificar sus líneas de productos finales y hacer todo el desplazamiento hacia la estructura divisional pura. Una alternativa menos riesgosa sería comenzar a comercializar sus productos intermedios en el mercado abierto. Esto introduce pequeños cortes en sus cadenas de procesamiento, lo que a su vez reclama cierta divisionalización en sus estructuras, que puede llamarse la forma de subproducto (*Mintzberg, 2000*).

- iii. **La forma de producto relacionado.** Algunas corporaciones continúan diversificando sus mercados de subproductos, descomponiendo más su cadena de procesamiento hasta que lo que las divisiones venden en el mercado abierto se vuelve más importante que lo que se suministran entre ellas. La organización entonces se mueve a la forma de producto relacionado (*Mintzberg, 2000*).

- j. **La forma del Conglomerado:** A medida que la empresa de productos relacionados se expande en nuevos mercados o adquiere otras empresas, con poca consideración por un tema estratégico central, la organización se mueve a la forma de conglomerado y adopta la estructura divisional pura --*estructura básica*-- (*Mintzberg, 2000*).

- k. **Algunas cuestiones asociadas con la Forma Divisional:** La Forma Divisional ofrece cuatro ventajas básicas sobre la estructura funcional con operaciones integradas:

- i. La Forma Divisional alienta la eficiente asignación de capital. El cuartel general puede elegir dónde colocar su dinero, y así puede concentrarse en sus mercados más fuertes.
- ii. Al abrir oportunidades para llevar a cabo negociaciones individuales, la Forma Divisional ayuda a capacitar gerentes.
- iii. La Forma Divisional diluye su riesgo a través de distintos mercados.
- iv. La Forma Divisional responde estratégicamente. Las divisiones pueden afinar sus máquinas burocráticas mientras el cuartel general se concentra en su cartera estratégica. Puede abrir nuevos negocios y deshacerse de los inefectivos (*Mintzberg, 2000*).

La diversificación estratégica, a causa de que conduce a la divisionalización estructural, alienta la eficiente asignación de capital dentro de la organización; capacita gerentes, reduce riesgos y aumenta la respuesta estratégica; resuelve muchos de los problemas económicos que se originan en la Burocracia Mecánica (*Mintzberg, 2000*).

5. La Adhocracia

- a. **Dispositivo coordinador principal:** Ajuste Mutuo.
- b. **Parte clave de la organización:** Staff de apoyo (*en la Adhocracia Administrativa*) y junto con el núcleo operativo (*en la Adhocracia Operativa*).
- c. **Principales parámetros de diseño:** Dispositivos de enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal de cargos, capacitación, agrupamiento funcional y de mercado a la vez (*Mintzberg, 2000*).
- d. **Factores situacionales:** Ambiente complejo, dinámico; joven (*especialmente la Adhocracia Operativa*); sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado (*en la Adhocracia Administrativa*).

e. Descripción de la estructura básica:

- i. **Los parámetros de diseño.** Es una estructura altamente orgánica, con poca formalización; alta especialización horizontal de tareas basada en capacitación formal; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos, pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyectos basados en mercado para hacer su trabajo; confianza en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo; descentralización selectiva hacia y en estos equipos, que están ubicados en varios lugares en la organización e incluyen varias mezclas de gerentes de líneas y expertos operativos y staff (*Mintzberg, 2000*).

Innovar puede significar romper con esquemas establecidos. Así, la organización innovadora no puede confiar en ninguna forma de estandarización para la coordinación. Debe evitar todas las trampas de la estructura burocrática, especialmente las agudas divisiones de tareas, la extensiva diferenciación de las unidades, así como los comportamientos altamente formalizados y su énfasis sobre los sistemas de planeación y control. Debe permanecer flexible (*Mintzberg, 2000*).

La Adhocracia muestra la menor reverencia por los principios clásicos de la Administración, especialmente por el de unidad de mando. Los procesos de información y decisión fluyen flexible e informalmente, donde sea necesario promover la innovación. Y eso significa sobrepasar la cadena de autoridad, si es necesario. La Adhocracia debe contratar y dar poder a expertos. Pero a diferencia de la Burocracia Profesional, la Adhocracia no puede confiar en las destrezas estandarizadas de estos expertos para lograr la coordinación, porque eso conduciría a estandarización en vez de a la innovación. En las Adhocracias los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multi-disciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específico (*Mintzberg, 2000*).

Tiende a usar conjuntamente las bases funcionales y de mercado para el agrupamiento, en una estructura matricial. Los expertos son agrupados en unidades funcionales para propósitos internos, pero luego son desplegados en grupos de proyectos para llevar a cabo su trabajo básico de innovación.

Se establecen gerentes integradores y posiciones de enlace para coordinar los esfuerzos entre las unidades funcionales y los grupos de proyectos; se favorece la estructura matricial para lograr un agrupamiento que sea funcional y de mercado. La Adhocracia es descentralizada. Los expertos son distribuidos a través de la estructura, especialmente en los rangos de staff de apoyo y gerenciales, así como en el núcleo operativo. La centralización de la Adhocracia se denomina Selectiva, tanto en la dimensión vertical como en la horizontal. El poder de decisión está distribuido en todos los niveles de la jerarquía, de acuerdo con la naturaleza de las distintas decisiones a tomarse. En la Adhocracia nadie monopoliza el poder de innovar (*Mintzberg, 2000*).

- ii. **La Adhocracia Operativa.** La Adhocracia operativa innova y resuelve problemas directamente en nombre de sus clientes. Sus especialistas deben interactuar informalmente por ajuste mutuo en grupos de proyectos orgánicamente estructurados. Un rasgo clave de la Adhocracia operativa es que sus trabajos administrativo y operativo tienden a fusionarse en un solo esfuerzo (*Mintzberg, 2000*).

- iii. **La Adhocracia Administrativa.** La Adhocracia administrativa emprende proyectos para servirse a sí misma; y hace una aguda distinción entre su componente administrativo y su núcleo operativo. El núcleo operativo es separado del resto de la organización para que el componente administrativo pueda ser estructurado como una Adhocracia (*Mintzberg, 2000*).

- f. **El componente administrativo de la Adhocracia:** En la Adhocracia Administrativa y en la Operativa hay poca necesidad de que los gerentes de línea ejerzan estrecha supervisión directa sobre los operarios. Los gerentes se convierten en miembros funcionales de los grupos de proyectos, con la especial responsabilidad de efectuar coordinación entre ellos (*Mintzberg, 2000*).

El staff de apoyo juega un papel importante en la Adhocracia; es la parte clave de la Adhocracia Administrativa, porque ahí es donde esta configuración aloja a la mayoría de los expertos de quienes tanto depende. La Adhocracia Operativa también depende de expertos, pero como retiene su núcleo operativo, aloja a muchos de ellos también en su staff de apoyo (*Mintzberg, 2000*).

La Adhocracia no confía en la estandarización para la coordinación, tiene poca necesidad de una estructura para desarrollar sistemas de regulación. El componente administrativo de la Adhocracia emerge como una masa orgánica de gerentes de línea y expertos staff, trabajando juntos en relaciones siempre cambiantes, sobre proyectos ad hoc. En la Adhocracia Operativa, esta masa incluye a la línea media, el staff de apoyo, la tecnoestructura y el núcleo operativo. La Adhocracia Administrativa incluye a todos estos excepto el núcleo operativo, que es mantenido aparte en una estructura burocrática, indicada por la sección punteada debajo de la masa central en el organigrama (*Mintzberg, 2000*).

- g. **Formación de estrategias en la Adhocracia:** El control de proceso de formulación de estrategias no está claramente ubicado en el mando estratégico ni en otra parte. Es mejor considerar el proceso como una formación de estrategia, porque la estrategia en estas estructuras es formada implícitamente por las decisiones que estos toman. Es en las decisiones específicas dentro y acerca de proyectos, que surgen las estrategias en la Adhocracia. Eso es porque cuando el propósito central de una organización es innovar, los resultados de sus esfuerzos nunca

pueden ser predeterminados. No puede especificar una estrategia completa por adelantado, antes de tomar sus decisiones (*Mintzberg, 2000*).

En la Adhocracia Operativa, su estrategia cambia a medida que cambian los proyectos. Si la estrategia se estabiliza, la estructura deja de ser una Adhocracia. La estrategia de la Adhocracia Operativa evoluciona continuamente a medida que son tomadas las decisiones. Cada proyecto deja su huella sobre la estrategia. Todos los que quedan involucrados (*gerentes de niveles alto y medio, especialistas, staff y operadores*) influyen en la estrategia que se va formando. Por eso es que la Adhocracia Operativa es descentralizada selectivamente, tanto en la dimensión horizontal, como en la vertical (*Mintzberg, 2000*).

La Adhocracia Administrativa se estructura a sí misma como un sistema de constelaciones de trabajo. Cada constelación utiliza a los gerentes de línea y especialistas de staff que necesita y les distribuye poder según la pericia que se requiera en las decisiones que deben tomarse. Por eso, la Adhocracia Administrativa es descentralizada selectivamente en las dimensiones horizontal y vertical. La necesidad de estructurar los esfuerzos de los especialistas también sugiere una necesidad de planeamiento de la acción en la Adhocracia Administrativa (*Mintzberg, 2000*).

El problema es que aunque el fin o las metas de la organización pueden ser conocidos, los medios para alcanzarlos no lo son. Solo puede tener lugar un tipo general de planeamiento de la acción, que establece guías amplias y flexibles dentro de las que las constelaciones de trabajo pueden proceder a tomar sus decisiones específicas. Por lo tanto, es solo a través de las decisiones específicas que evolucionan las estrategias (*Mintzberg, 2000*).

- h. **Los papeles del mando estratégico:** Los altos gerentes del mando de la Adhocracia pueden no dedicar mucho tiempo a formular estrategias,

pero deben dedicar buena parte de su tiempo a las luchas que surgen sobre las elecciones estratégicas, y a manejar otros problemas que se originan en todas estas estructuras. También deben dedicar una gran cantidad de tiempo a controlar los proyectos (*Mintzberg, 2000*).

El papel individual más importante del alto gerente de la Adhocracia (*especialmente de la Adhocracia Operativa*) es el de enlace con el entorno externo.

- i. **Condiciones de la Adhocracia:** La Adhocracia está ubicada claramente en un ambiente que es dinámico y complejo al mismo tiempo. Un ambiente dinámico pide una estructura orgánica, y uno complejo pide una estructura descentralizada. Y la Adhocracia es la única configuración que es a la misma vez orgánica y relativamente descentralizada (*Mintzberg, 2000*).
- j. **Algunas cuestiones asociadas con la Adhocracia:** El término Adhocracia según Mintzberg significa ausencia de jerarquía; es una palabra que nace de la combinación de los términos ad-hoc, que equivale "para un fin determinado, adecuarse a" y el sufijo *cracia* que denota "gobierno, dominio" (*Mintzberg, 2000*).

Mintzberg utilizó el término que Alvin Toffler popularizó en su libro "El Shock del futuro" y lo empleó en su concepción de adhocracia para las estructuras organizacionales, estructuras en las que una buena cantidad de miembros tienen la suficiente autoridad para tomar las decisiones de su ámbito, siendo el sistema capaz de auto-adaptarse rápidamente a las tareas a realizar en un contexto variable. Se dice que sus orígenes se remontan a la creación proyectos temporales de la Segunda Guerra Mundial, ya que los ejércitos organizaban grupos que, una vez que finalizaban una misión especial, se desintegraban. La subsistencia de este tipo de grupos no podía ser predeterminada, sino solo los fines de la misión; desde luego que debía haber una fecha límite, pero podía lograrse antes, lo que implicaba que estos grupos podían tener una vigencia desde unas horas, hasta un año, hasta cumplir su

misión. El grupo podía subdividirse por fases y/o por tareas; los miembros del grupo también, además de que podían ser quitados de la misión o integrados a esta después de formado el grupo (Mintzberg, 2000).

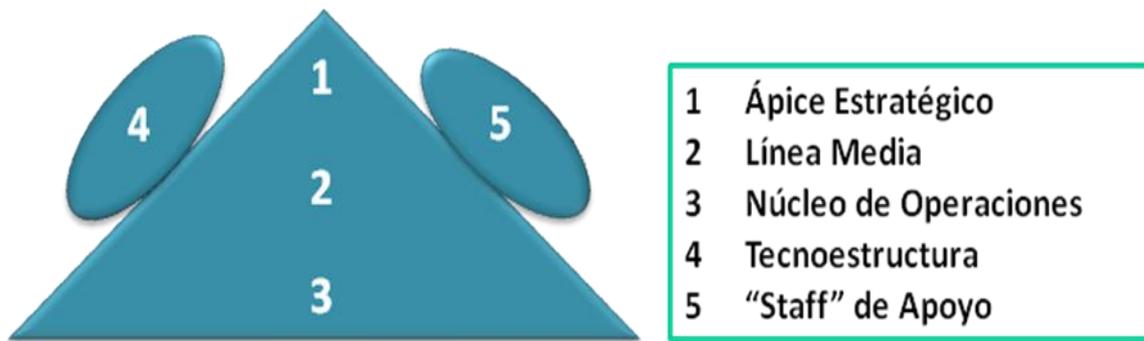
La respuesta a este tipo de grupos fue la Adhocracia, con tareas más orientadas a las personas y relativamente auto-administradas para que efectúen algunas partes de la tarea o meta total. Los equipos de trabajo se forman y desintegran conforme el entorno y los objetivos de la organización lo requieran. La organización la constituirán personas integradas en equipos ad hoc, no en oficinas permanentes, ni departamentos, ni áreas funcionales, grupos que se coordinan y se asisten entre sí para efectuar las tareas y resolver problemas. La autoridad tenderá a ser descentralizada entre los que ejecutan las tareas y no entre gerentes (Mintzberg, 2000). Sus resultados difieren de la administración clásica, “que (en opinión de los críticos de la burocracia), ha llegado a un punto de rendimiento decreciente. Necesitamos, concentrarnos en des-administrar a las organizaciones. En efecto, los testimonios y resultados de muchos experimentos de la industria, indican que beneficios como la disminución del ausentismo, la rotación del personal y, algunas veces, el mejoramiento de la productividad y calidad, pueden obtenerse mediante la Adhocracia” (Mintzberg, 2000:147,^{xxiv}). En sus últimos trabajos Alvin Toffler describe “una nueva sociedad, dinámica y cambiante en extremo, que existirá en el futuro, en la cual las organizaciones, para seguir el ambiente turbulento, requieren ser innovadoras, transitorias y orgánicas; en una palabra, anti-burocráticas. Surgirá una nueva forma de organización: la Adhocracia, que es el inverso de la Burocracia” (Toffler, 1992^{xxv}).

L. Estructuras Organizacionales según Mintzberg

En la siguiente página se verá el Cuadro de las seis Formas Organizacionales que Henry Mintzberg (2000) concibe:

- La Estructura General, indicando sus niveles jerárquicos básicos,

- La Estructura Simple,
- La Burocracia Maquinal,
- La Burocracia Profesional,
- La Forma Divisional, y
- La Adhocracia



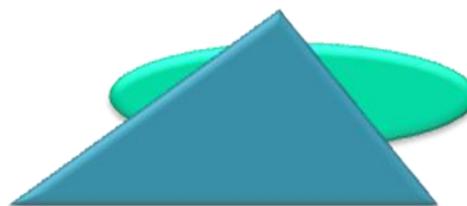
Estructura General



Estructura Simple



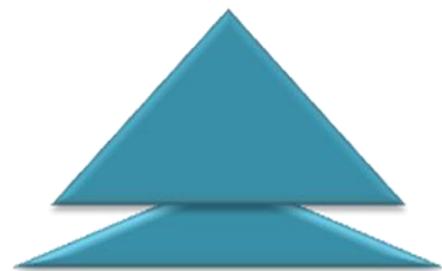
Burocracia Maquinal



Burocracia Profesional (Universidad)



Forma Divisional



Adhocracia

Mintzberg Henry, El Diseño de Organizaciones Efectivas, TFP Macmillan, 2000.

M. Características de los sistemas Burocráticos y Adhocráticos

Sistema	Planeación	Organización	Dirección	Control
Burocracia	Completa, detallada, a largo plazo. Con políticas, reglas, normas y procedimientos.	Formal. Responsabilidades específicas de trabajo. A menudo es una departamentalización centralizada.	Directiva. A menudo supervisión directa, estrecha.	Controles totales a menudo orientados a asegurar el cumplimiento de los procedimientos.
Adhocracia	General, a corto plazo. Muchas situaciones no quedan incluidas en los planes.	Informal. A menudo responsabilidades no definidas rigurosamente. Departamentalización por clientes o por productos descentralizada.	Participativa. Supervisión general	Controles escasos y generales. Orientados a resultados

Mintzberg Henry, El Diseño de Organizaciones Efectivas, TFP Macmillan, 2000.

N. El Poder

Desde el punto de vista organizacional, el poder ha sido considerado como un factor de importancia central. Hoy se le reconoce una naturaleza intrínsecamente relacional. Para el alemán Max Weber (1921) es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea, incluso en contra de su voluntad; es el control o la influencia sobre las acciones de otros para promover nuestras metas, sin el consentimiento de aquéllos, incluso contra su voluntad o sin su comprensión o conocimiento. Crozier y Friedberg (1990) dicen que “surge en una relación de intercambio y negociación mutua en la que hay que superar una resistencia” (Crozier Michael y Friedberg Erhard, 1990:140,^{xxvi}).

1. **Poder y autoridad:** Para Weber (1921) la autoridad es el poder legitimado. La legitimación de la autoridad sólo significa aceptación social de la base que sustenta ese poder y no necesariamente agrado. Tampoco hay una relación necesaria entre legitimación del poder y la justicia con que éste es utilizado (Weber, 1921).

2. **Formas de legitimación de la autoridad, según Weber:**

- a. **Carismática.** *Se basa en alguna cualidad 'sobrenatural' de su poseedor. Esta autoridad es profundamente afectiva, se encuentra ligada a la persona que la encarna. Es indelegable.*
- b. **Tradicional.** *Se basa en el paradigma de 'siempre ha sido así'. Se puede delegar bajo las estrictas condiciones establecidas por la costumbre.*
- c. **Racional-legal.** *Se basa en un conjunto de reglas aceptadas. La forma de legitimidad más corriente hoy es la creencia en la legalidad. Es delegable dentro de los marcos del procedimiento correspondiente (Weber, Max, *Economía y Sociedad, Gemeinschaft uns Gesellschaft, 1921:827-932*).*

3. **Características del poder:**

- a. **Proceso social.** El poder se da en una relación social. Hay personas que fundamentan su autoestima en el poder.
- b. **Posibilidad.** Este concepto señala que el criterio decisivo no es el ejercicio mismo del poder, sino la disponibilidad del poderoso sobre las posibilidades (Weber, 1921).
- c. **La resistencia.** Hay una diferencia entre el poder y los casos en que se logra un acuerdo por la comprensión recíproca o la simpatía mutua.

4. **Clasificación de poder:** Los cinco tipos del poder son:

- a. **De recompensa.** Se obtiene el poder derivado de la capacidad del poderoso de recompensar (*a cambio de un cierto pago*).

- b. **Coercitivo.** Se basa en la capacidad que tiene el poderoso de castigar al subordinado por el no cumplimiento de la voluntad del poderoso --*bajo amenaza*-- (Weber, 1921).
- c. **Experto.** Su fundamento es el conocimiento atribuido al poderoso respecto a algún tema específico, en relación a la situación en que se da el poder --*médico-paciente*--.
- d. **Referente.** Es el poder de que dispone una persona con la cual otras personas desean identificarse --*cantantes famosos: los jóvenes que se identifican con ellos*--.
- e. **Legítimo.** Son los poderes que se derivan de normas internalizadas, de expectativas de papel aceptadas, etc. Este poder legítimo es semejante al concepto de autoridad de Weber, sólo que en el caso del poder legítimo se sostiene que el concepto es más amplio (Etzioni, 1964).

5. **Etzioni.** Para Amitai Etzioni (*cuyo verdadero nombre era Werner Falk*), en una organización existen varios tipos de poder:

- a. Poder coercitivo (*utilización de la fuerza*).
- b. Poder remunerativo.
- c. Poder normativo: capacidad de demostrar al subordinado que la orden está relacionada con algún valor o norma (Etzioni, 1964).

Adicionalmente, él distingue las formas de que disponen los subordinados para acatar las órdenes --*obediencia*-- (Etzioni, 1964):

- a. **Alienativa.** Respuesta altamente negativa. Se obedece porque no hay alternativas.
- b. **Utilitaria.** Es un acatamiento en que el sometido hace un cálculo de tipo costo/beneficio y decide obedecer porque "le conviene".
- c. **Moral.** El sometido actúa de acuerdo a lo ordenado porque está convencido (Etzioni, 1964).

Al combinar las variables de los tipos de poder (*coercitivo,*

remunerativo y normativo) y tipos de obediencia (*alienativa, utilitaria y moral*), se obtienen 9 formas posibles de relación entre poder y obediencia. Las más congruentes son también las más frecuentes (*coercitivo-alienativa, remunerativo-utilitaria y normativo-moral*) (*Etzioni, 1964*).

La obediencia también depende de factores externos, tales como la pertenencia de los miembros a otras organizaciones, sus compromisos con valores y la estructura de personalidad de los participantes.

6. **La distribución del poder:** Cada persona que participa en una organización tiene las siguientes opciones por hacer:
- a. Retirarse del sistema organizacional si no encuentra en él un lugar de trabajo acorde a sus expectativas.
 - b. Permanecer en la organización y tratar de cambiarla mediante la protesta y las presiones, así como el acceso a las fuentes de poder.
 - c. Una tercera variable es la lealtad, factor que interviene para que la persona opte por permanecer (*Etzioni, 1964*).

El mencionado autor muestra que también los subordinados disponen de cuotas de poder y tienen acceso a fuentes de poder (*Etzioni, 1964*). Nos estamos introduciendo de esta manera en el tema de la distribución del poder en la organización. Y se puede observar desde:

- i. Un sistema cerrado, donde se ve que todo el poder que hay, que es el que debe distribuirse: lo que uno gana es lo que el otro pierde.
- ii. La teoría de sistemas abiertos: Ve en el poder una suma variable. Al respecto, se ha puesto en boga en los últimos años el concepto de "empowerment" (*empoderamiento*), es decir, dotar de mayores responsabilidades y ampliar el

ámbito de control a quienes se encuentran en las posiciones más bajas de la organización.

O. Liderazgo

El liderazgo ha sido una de las formas de poder más estudiado. Para Weber (1921), “el liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, lo que llevó a muchos estudiosos a determinar qué características constituían el carisma” (Weber, 1921:827,^{xxvii}).

Se obtuvieron diversas respuestas de grupos de diversa índole: agresividad y destreza; mansedumbre y humildad; todos los seguidores veían en sus líderes una mayor inteligencia. Pronto se comprobó que había seguidores con más altos niveles de inteligencia. En conclusión: en determinadas circunstancias, aparece el hombre que el grupo necesita para que lo guíe (Weber, 1921).

La experiencia muestra que hay personas que nunca son líderes y que hay otras que tienden a serlo con frecuencia. La teoría dice que el liderazgo es una importante función que ha de ser desempeñada en un grupo, como la de representación del mismo, movilización del grupo, cohesión grupal, etc.

Actualmente se plantea una teoría ecléctica del liderazgo: la teoría Interaccional, la cual señala que el liderazgo es el resultado de la interacción de cuatro variables:

- La estructura de personalidad del líder.
- Las personalidades de los seguidores.
- La estructura y función del grupo.
- La situación por la que atraviesa el grupo.

Por otra parte, Hersey y Blanchard, han elaborado una teoría de liderazgo basada en la Interaccional denominada Situacional, que considera que el estilo

de liderazgo a ser ejercido deberá variar, según cambie el grado de madurez de los seguidores. Con subordinados muy inmaduros, hay que ser directivos; en cambio con subordinados maduros, se puede dejar de lado tanto control^{xxviii}

Una caracterización de estilos de liderazgo basada en la Escuela de Relaciones Humanas, afirma que el supervisor centrado en las personas resultaba más efectivo que el que definía su trabajo en relación con la tarea. Es la corriente conocida como el cuadro gerencial GRID, en el que se ofrecen dos variables del comportamiento del líder: puede presentar un comportamiento más cercano a la tarea, a las personas, o una combinación de ambas en diversas proporciones. La madurez de los subordinados también se delimita operacionalmente como motivación para el trabajo, capacidad técnica para llevarlo a cabo y compromiso con el equipo de trabajo. En la medida que aumenta la madurez de los liderados, es posible ejercer un liderazgo mucho más centrado en la relación que en la tarea. La forma de influir sobre los subordinados consiste en determinar si la conducta del líder ha de centrarse en la relación, en la tarea o compartir el comportamiento entre ambas alternativas. Las cuatro combinaciones posibles son:

1. Con subordinados con un nivel de madurez muy bajo para la tarea, el líder debe insistir en la conducción centrada en la tarea.
2. Si los subordinados aumentan su madurez para la tarea, pero les falta compromiso con el equipo de trabajo, el líder debe aumentar el nivel de preocupación por la relación.
3. Al aumentar aún más el nivel de madurez, el superior puede disminuir su atención por la tarea, manteniendo un alto interés por la relación.
4. Con subordinados con un nivel máximo de madurez para la tarea, se puede delegar la responsabilidad del trabajo, bajando su dedicación en ambos aspectos. Se trata de dar autonomía a un grupo que se ha mostrado autosuficiente.

Por problemas motivacionales o de conflictos al interior del equipo, puede disminuir la madurez del grupo; en este caso, el conductor debe volver a adecuar su liderazgo a las condiciones de madurez de sus subordinados.

El líder puede gozar de gran poder e influencia para conseguir modificar las normas grupales; pero al mismo tiempo es quien más debe regirse por ellas, cosa que no es muy común en la realidad de este país.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

El Estudio de Casos

La Observación

III. METODOLOGÍA

El cómo acercarse a la Asociación de Colonos de Valle Dorado es una tarea complicada, no se puede llegar sólo a observar se tiene que tener un método de recolección de datos, por ello es necesario mostrar las herramientas que permitan de manera confiable, observar nuestro objeto de estudio, y posteriormente hacer su análisis. En este capítulo mostraré...

A. El Estudio de Casos

El estudio de casos “implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés.” (*García Jiménez, 1991:67, ^{xxix}*).

Refiriéndose al estudio de casos como forma de investigación este se define por el interés en los casos individuales. Stenhouse (1990:644) considera el estudio de casos como “métodos que implica la recogida y registro de datos sobre un caso o casos, y la preparación de un informe o una presentación del caso” (*Rodríguez et al, 1999:92*).

Un caso puede ser una persona, una organización¹, un suceso particular² o un depósito de documentos. La única característica para que sea un caso es que tenga algún límite físico o social que le otorgue entidad. (*Rodríguez et al 1999:92*).

¹ En esta tesis se refiere a la Asociación de Colonos de Valle Dorado A. C.

² Nombrado también en esta tesis, que trastoca a raíz de la inundación del 2009 otras organizaciones que surgieron tales como el “Comité Prodignificación Valle Dorado”, el “Comité Vecinal de Protección Civil de Valle Dorado” y tomar en cuenta al “Consejo de Participación Ciudadana de Valle Dorado”, cosa que antes del suceso no ocurría.

Esta característica primordial lo hace ser un método útil para el análisis de problemas prácticos, situaciones o acontecimientos que surgen en la vida cotidiana (Stenhouse, 1990, ^{xxx}).

Merriam (1988) presenta como características primordiales del estudio de casos, las siguientes: particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Su carácter primordial se determina porque el estudio de casos se concentra en una situación, suceso, programa o fenómeno determinado.

B. Tipología de los Estudios de Casos

La clasificación de estudios de casos realizada por parte de Guba y Lincoln (1981) parte de la consideración de los propósitos con que se realiza y los niveles de los estudios de casos. (Rodríguez et al, 1999:92).

A continuación se presentará un ejemplo del propósito de estudios de casos. Este cuadro nos ayuda a entender de una manera más clara el estudio de casos y el propósito que se persigue con la investigación.

Propósito del estudio de caso	Factual		Interpretativo		Evaluativo	
	Acción	Producto	Acción	Producto	Acción	Producto
Hacer una crónica	Registrar	Registro	Construir	Historia	Deliberar	Evidencia
Representar	Construir	Perfil	Sintetizar	Significados	Representación	Retrato
Enseñar	Presentar	Cogniciones	Clasificar	Comprensiones	Contraste	Discriminaciones
Comprobar	Examinar	Hechos	Relatar	Teoría	Pesar	Juicios

Cuadro Tipos de casos de Guba y Lincoln, 1981:374 en Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier y García Jiménez Eduardo, 1999:93).

Stake (1994), diferencia entre estudios de casos intrínsecos, instrumental y colectivo. El estudio de un caso intrínseco es el que intenta lograr que el caso

concreto se comprenda, porque el caso en sí mismo es de interés. El propósito no se basa en comprender algún constructo abstracto o fenómeno genérico; el propósito no es la construcción de la teoría; está comprometido por el interés intrínseco del caso. En el estudio del caso instrumental, un caso se examina para profundizar un tema o afinar una teoría. El caso puede ser característico de otros, o no serlo. El caso en sí puede ser secundario. Un caso se elige en la medida en que aporte algo a nuestro entendimiento del tema objeto de estudio. El estudio de casos colectivos es el que se realiza cuando el interés se basa en la investigación de un fenómeno, población o condición general. En este caso el interés se centra, no en un caso específico, sino en un determinado número de casos. No es un estudio colectivo, sino el estudio intensivo de varios casos (Rodríguez et al, 1999:93).

C. Diseños de Caso Único

Los casos que centran su estudio en un único caso reciben el nombre de diseños de caso único y se justifican por (Yin, 1984):

1. Confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio, son críticos, contribuyen al conocimiento y a la construcción teórica (Rodríguez et al, 1999:95).
2. Tener un carácter extremo o unicidad, es de carácter único, irreplicable y peculiar de cada sujeto que interviene en un contexto educativo (Rodríguez et al, 1999:95).
3. Ser caso único (Rodríguez et al, 1999:95).

D. Diseños de Casos Múltiples

En el diseño de casos múltiples se usan varios casos únicos a la vez para así estudiar la realidad que se desea explorar, describir, explicar, evaluar o modificar. La selección de los casos que constituye el estudio se debe realizar

sobre la base de la información potencial que la rareza, importancia o relevación que cada caso en concreto pueda colaborar al estudio en su totalidad (Rodríguez et al, 1999:96).

E. Una o Varias Unidades de Análisis: Estudios Globales versus Estudios Inclusivos

Cuando se escoge un diseño de estudio de caso, ya sea único o múltiple, este puede involucrar varias unidades de análisis. Cuando se desea analizar una realidad, el estudio puede considerarse como una totalidad única, de forma global, o también puede llegar a ser muy importante, llegar a considerarla como constituida por una serie de unidades o subunidades cuya característica exige un tratamiento diferenciado (Rodríguez et al, 1999:96 y 98).

Cuando no se puede contemplar por subunidades o el marco teórico se sale del estudio el diseño global tiene sus ventajas aunque se enfrenta a una serie de problemas y dificultades. Algunas de las dificultades con las que se puede encontrar es con que se llegue a un nivel tan alto de abstracción que se pierda la realidad concreta. Otra de las dificultades es que la naturaleza de la realidad que se estudia pueda cambiar a lo largo del proceso y lo que en un principio era una realidad global y unitaria, puede llegar a ser fragmentada. Y la última dificultad es el riesgo que se corre cuando se centra solo en un subnivel determinado y no se puede ser capaz de volver a la unidad global de análisis, llegando a convertir esto en el contexto de la investigación y no en el objeto de estudio (Rodríguez et al, 1999:98).

F. Objetivos del Estudio de Casos

El estudio del caso es basado en el razonamiento inductivo; lo que llega a caracterizar el estudio de casos es el descubrimiento de nuevas relaciones y

conceptos, más que la verificación o comprobación de hipótesis previamente establecidas. (Rodríguez et al, 1999:98).

Guba y Lincoln (1981) consideran que a través del estudio de casos se puede conseguir alguno de los siguientes objetivos:

- *Hacer una crónica, es decir, llevar a cabo un registro de los hechos más o menos como han sucedido.*
- *Representar o describir situaciones o hechos.*
- *Proporcionar conocimiento o instrucción acerca del fenómeno estudiado.*
- *Comprobar o contrastar los efectos, relaciones y contextos presentes en una situación o grupo de individuos analizados. (Rodríguez et al, 1999:98).*

G. Selección del Caso

La selección del tipo de diseño puede ser determinada por Stake (1994, 1995); esta trata de seleccionar el diseño que permita aprender lo más posible sobre nuestro objeto de investigación, sobre el fenómeno en cuestión y sobre el que el caso, o casos concretos ofrecen la oportunidad de aprender, que se verá facilitada en la medida que:

1. *Se tenga fácil acceso al mismo;*
2. *Exista una alta probabilidad de que se dé una mezcla de procesos, programas, personas, interacciones y/o estructuras relacionadas con las cuestiones de investigación;*
3. *Se pueda establecer una buena relación con los informantes;*
4. *El investigador pueda desarrollar su papel durante todo el tiempo que sea necesario; y*
5. *Se asegure la calidad y credibilidad del estudio (Rodríguez et al, 1999:99).*

Como complemento a estos fundamentos se puede considerar, en primer lugar, la variedad; esto se refiere a seleccionar toda la gama de posibilidades en las que el fenómeno se manifieste, de tal manera que se permita la replicación, ya sea literal o teórica; en segundo lugar, se puede considerar el equilibrio, es

decir, elegir los casos de forma que se compensen las características de unos y otros (Rodríguez et al, 1999:99).

H. La Observación

1. La Observación Como Procedimiento de Recogida de Datos

La observación es una herramienta metodológica que permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento, tal y como sucedió. La observación resulta un instrumento primordial para acceder a aquellos sujetos que tienen dificultades para expresar verbalmente sus explicaciones, sentimientos, estados de ánimo o creencias. (Rodríguez et al, 1999:149).

La observación se muestra como un método esencial en la investigación cuando una persona o un grupo objeto de estudio tienen dificultades, o no desean manifestarse en relación con ciertos hechos, ya sea porque eso pondría en peligro su propio status dentro del grupo, o por que se sientan incómodos ante una persona que les pregunte sobre determinadas circunstancias que verbalmente no quisieran expresar (Rodríguez et al, 1999:150).

La observación, es un proceso sistemático y deliberado, que es orientado por un propósito, o pregunta que es la que le da sentido. Se determinan aspectos tales como el que, quien, donde, como, cuando se observa, así el registro y análisis de las observaciones, los datos resultantes y la utilidad obtenida de los datos (Rodríguez et al, 1999:150).

2. Puntos de Decisión de una Observación

Para planificar un diseño basado en la observación se suponen la selección de la cuestión o el problema objeto de la observación, el contexto de observación y la selección de muestras o períodos de observación (Rodríguez et al, 1999:151).

3. La Cuestión o Problema Objeto de Observación

Todas las observaciones sistemáticas tienen como finalidad conseguir información sobre algún asunto en particular; antes de comenzar las observaciones se debe tener una idea de lo que se va a observar; esto nos ayuda a centrar la atención seleccionando ciertos fenómenos frente a otros de menor interés. La observación se puede plantear simplemente con la finalidad de conseguir explicaciones que más tarde puedan llegar a ser comprobadas por otras técnicas (*Rodríguez et al, 1999:151*).

4. Contexto de Observación

El contexto se refiere a aquel conjunto de condiciones naturales, sociales, históricas y culturales en las que se sitúa el proceso de observación. Los elementos físicos (*espacio, objetos*), sociales (*individuos, grupos, roles*), culturales (*lenguaje, materiales, conocimientos*) que rodean el desarrollo del acontecimiento, fenómeno o conducta que observamos, resulta esencial la alusión a los componentes históricos del lugar en que se produce ese acontecimiento (*por qué ocurrió aquí, dónde ocurrió, cuándo lo hizo, dónde lo hizo, etc.*). Y, sobre todo, los componentes históricos del acontecimiento: cuáles de las conductas que observo son estables y representativas del acontecimiento; cuáles son de esas conductas son representativas solo de un momento en específico. (*Rodríguez et al, 1999:152*)

En la observación hay dos tipos de enfoques:

- a. Exclusivos. Se refieren a objetos, procesos observacionales en los que se elaboran los datos simplificando o no considerando toda aquella información que no se encuentre especificada previamente.
- b. Inclusivos. Reúnen como datos muchos elementos del contexto; en algunos casos se intenta reflejar los hechos haciendo fotografías o instantáneas de lo acontecido para guardar su fidelidad (*Rodríguez et al, 1999:152*).

5. Selección de Muestras

Es el conjunto de decisiones relacionadas con el cuándo de la observación, que afectan su representatividad refiriéndose con ello a la duración total, distribución del tiempo o especificación de un punto (*Rodríguez et al, 1999:152*).

“En el proceso de observación se debe especificar la duración total de dicho proceso, además de la distribución del tiempo de observación; este último elemento es condicionado por el objetivo de la observación y determina en buena medida la estrategia de recogida y registro a utilizar por el observador.” (*Rodríguez et al: 153*)

- a. Selección por períodos de observación. Especifica los límites generales dentro de los que se sitúan acontecimientos observados. Esta selección permite recoger información a través del tiempo y en muchos momentos diferentes, facilita el orden temporal en que se manifiesta una conducta (*Rodríguez et al, 1999:153*).
- b. Selección por intervalos breves. Permite determinar el tiempo que se observara el fenómeno; ejemplo, 40 minutos a partir de las 10.20 a. m. (*Rodríguez et al, 1999:153*).
- c. Selección de intervalos breves de tiempo. Permite explorar la aparición efectiva de una conducta o un acontecimiento específico; su intención es saber si se ha presentado o no un fenómeno (*Rodríguez et al, 1999:152*).

6. Sistemas de Observación

Hay cuatro sistemas de observación diferentes que se denominan sistemas categoriales, sistemas descriptivos, sistemas narrativos y sistemas tecnológicos. Su empleo como procedimientos de recogida de datos se debe entender en función del objetivo que se persigue en la investigación y diseño seleccionado. Cada uno de estos sistemas de observación tiene un carácter distinto y nos llevan a una interpretación particular de lo que se observa, y se apoyan en estrategias e instrumentos así como métodos de registro particulares (*Rodríguez et al, 1999:154*).

7. Sistemas Catoriales

Los sistemas catoriales se refieren a sistemas cerrados en los que la observación se realiza desde categorías prefijadas por el observador. La identificación del problema parte desde una teoría o modelo explicativo del fenómeno, actividad o conducta, que va a ser observada. El problema es parte de un plan para contrastar el modelo explicativo y las hipótesis que de él se desprenden, mientras la observación es el procedimiento para recoger las evidencias que se necesitan para desarrollar el plan (Rodríguez et al, 1999:154).

“Los sistemas catoriales más conocidos y utilizados por los observadores son los sistemas de categorías, los sistemas o análisis de signos, las listas de control y las escalas de estimación o valoración” (Rodríguez et al, 1999:154).

Un sistema de categorías es una construcción conceptual en la que se operativizan las conductas a observar siguiendo las reglas generales que a continuación se expresan:

- a. Las categorías en que se divide un conjunto de casos deben estar definidas con precisión y claridad, de forma que no haya dudas al atribuir los casos a las categorías.*
- b. Las categorías deben ser mutuamente excluyentes de forma que la asignación de un caso a una categoría impida que pueda ser asignada a otra diferente.*
- c. El sistema de categorías debe tener un carácter exhaustivo, es decir, ningún caso deberá quedar sin poder ser asignado a una de las categorías.*
- d. Las categorías deben ser homogéneas, esto es, mantener una relación lógica, tanto con la variable categorizada, como con cada una de las demás (Rodríguez et al, 1999:155).*

Los sistemas de categorías el registro y la codificación casi siempre se producen al mismo tiempo. En unos casos, el observador forma sistemas en los que se indica a conductas que se registran tal como se perciben; en otros, los sistemas indican a conductas implícitas en otras que se perciben directamente y el número de dimensiones de que consta un sistema de categorías es también un aspecto que se debe tener en cuenta en su elaboración. La decisión sobre el número de dimensiones a considerar está en estrecha relación con la fiabilidad del sistema: a mayor número de

dimensiones, existirá un menor grado de acuerdo entre los observadores (Rodríguez et al, 1999:155).

Al construir un sistema de categorías, se considera la posibilidad de generalización, es decir, si se puede aplicar a una variedad de situaciones o si tiene una aplicación más restringida. La generabilidad de un sistema parte de la propia definición recogida en cada una de las categorías (Rodríguez et al, 1999:155).

El siguiente esquema presenta una serie de cuestiones a las que se debe de ir tratando de dar respuestas mientras se genera el sistema.

- a. *Finalidad: ¿Qué pregunta desea responderse? ¿Qué problema desea resolverse?*
- b. *Marco teórico: ¿Qué supuestos, experiencias o creencias están en la base de la explicación dada al fenómeno a observar?*
- c. *Objeto de la observación: ¿Qué conductas se pretenden observar?*
- d. *Sistemas de categorías:*
 - i. *¿Cuántas clases de fenómenos (categorías) se van a utilizar para recoger las conductas observadas? ¿En qué consiste la conducta a observar? ¿Cuál es la unidad de registro?*
 - ii. *¿Las categorías recogen comportamientos directos? ¿Se necesitan hacer inferencias a partir de estos comportamientos directos?*
 - iii. *¿Cuántas dimensiones o elementos diferentes van a ser objeto de observación?*
 - iv. *¿Cada cuánto tiempo se va a hacer un registro? ¿Cuánto tiempo se necesita observar?*
 - v. *¿Se va a observar y registrar al mismo tiempo? ¿El registro está separado temporalmente de la codificación?*
 - vi. *¿Las categorías definidas son específicas de una situación? ¿Pueden extenderse a una generalidad de situaciones?*
 - vii. *¿Cómo se va a registrar?*
 - viii. *¿Cómo se va a codificar?*
- e. *Análisis: ¿Cómo se van a analizar los resultados? ¿A partir de proporciones o porcentajes de aparición de las categorías? ¿A partir de perfiles de conductas?*

¿Determinando secuencias de categorías? ¿Comparando sujetos/ situaciones sobre la base de categorías? ¿Determinando diferencias? ¿Determinando relaciones?

- f. *Interpretación: ¿A qué tipo de conclusiones llevan estos resultados? ¿Para qué ha servido esta observación? ¿Qué dice del problema planteado? ¿Qué tipo de inferencias, aplicaciones educativas pueden extraerse de los resultados obtenidos? (Rodríguez et al, 1999:1956).*

Para determinar si algunas características están presentes o no en el sujeto, situación, fenómeno o material de un contexto las listas de control son una variante del sistema de signos, aunque no se determina el grado o magnitud en que aparecen (Rodríguez et al, 1999:157).

El *sistema de signos* es un tipo de sistemas de observación que se centra en el examen de conductas específicas, que son registradas por el observador sin dar valoración alguna sobre ellas; lo que se registra es la presencia o ausencia de ciertas conductas y su frecuencia de aparición. El sistema de signos nos permite un recuento de los intervalos de tiempo en que aparecen dichas conductas. La construcción de sistemas de signos se condiciona al conocimiento del problema a investigar y a su pertinencia o adecuación a este tipo de sistemas observacionales, nos permite realizar valoraciones de la conducta observada y no son pertinentes para examinar el grado de sociabilidad, de crear, la aceptación de los demás, etc. (Rodríguez et al, 1999:157).

La escala estimativa es un instrumento de medición que requiere que el evaluador u observador asigne el objeto medido a categorías o continuos a los que se han hecho numerales. El observador, a partir de un modelo prefijado de categorías simbólicas o cuantitativas, realiza mediciones sobre los individuos y sus reacciones, sobre sus características y conductas. La escala estimativa descriptiva puede tener las siguientes características, la correspondencia se establece entre el objeto a observar y una expresión verbal más o menos descriptiva; así, la gradación puede ser del tipo: *siempre-casi siempre-frecuentemente-casi nunca-nunca*, o *mucho-bastante-normal-poco-nada* o *excelente-bueno-regular-malo-pésimo*. También esa degradación puede

llevarse a cabo mediante una descripción de ahí que se conozca a esta escala como escala descriptiva, de las conductas ordenadas creciente o decrecientemente (López Barajas-Zayas, 1985: 205 Rodríguez et al, 1999).

Las escalas estimativas numéricas son las más fáciles de construir y aplicar y generan números directamente utilizables en un análisis estadístico de los datos (Rodríguez et al, 1999:158).

En la construcción de las escalas estimativas se deben de tener en cuenta las siguientes características:

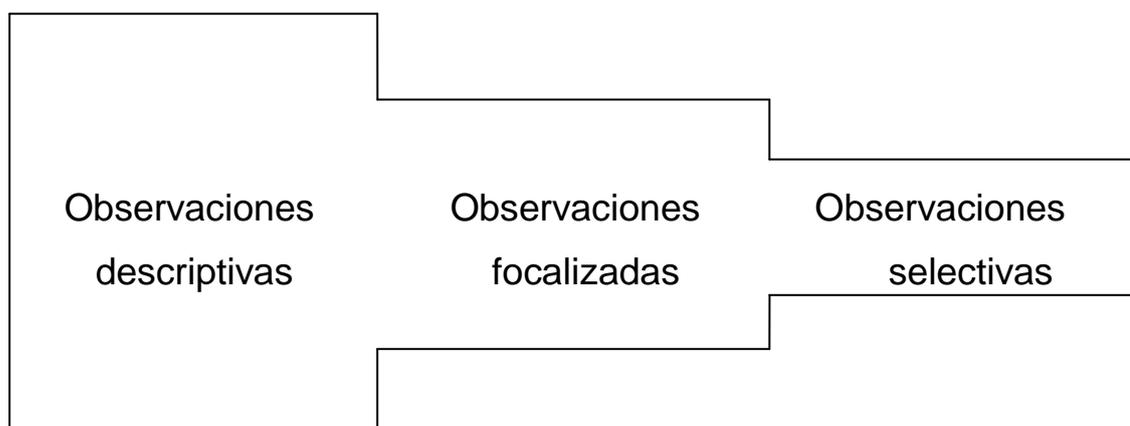
- a. *Elegir la conducta adecuada al problema objeto de estudio; intensidad, duración, permanencia y arraigo.*
- b. *Decidir el número de rangos de la escala.*
- c. *En el caso de las escalas verbales o descriptivas, se debe de tener en cuenta lo siguiente:*
 - i. *La exhaustividad de las categorías o los rangos.*
 - ii. *La exclusividad de unos rangos frente a otros.*
 - iii. *La unidad de enfoque de los rangos: se trata de que todos los rangos de una escala estén en la misma dimensión (duración, arraigo, intensidad, etc.).*
 - iv. *La independencia: un aspecto por elemento de la escala.*
 - v. *La univocidad: un solo enfoque por elemento (Rodríguez et al, 1999: 159).*

8. Sistemas Descriptivos

En este sistema la identificación del problema se realiza de manera explícita, indicando las conductas, acontecimientos o procesos específicos, es por tanto una observación estructurada. Si se tratará de una observación no estructurada las cuestiones que preocupan al observador quedan definidas de manera vaga e imprecisa, pretendiéndose explicar procesos en curso, fenómenos más complejos o acontecimientos multidimensionales (Rodríguez et al, 1999:160).

No es tan evidente el límite de una definición precisa a otra más indeterminada, de modo que el observador puede seguir la *estrategia del embudo*, que consiste en iniciar con observaciones descriptivas, para pasar después a la de

observaciones focalizadas y terminar en la de observaciones selectivas (Rodríguez et al, 1999:160).



Fases del proceso de observación, tomado de Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier y García Jiménez Eduardo, 1999:16.

“En la selección de muestras, la duración de la observación se acoge, en términos generales, a los límites naturales dentro de lo que manifiestan ciertas conductas, acontecimientos y procesos” (Rodríguez et al, 1999:160).

Las unidades de observación abarcan múltiples aspectos de la conducta, ya que lo que quiere es reflejar un proceso o fenómeno educativo dado o una conducta en particular. El observador busca descripciones detalladas que permiten validar los esquemas de referencia que utiliza para explicar el fenómeno en cuestión (Rodríguez et al, 1999:160).

El registro de lo observado se realiza a través de las notas de campo; estas son apuntes para recordar la observación realizada de modo que se facilite el estudio y reflexión sobre el problema (Rodríguez et al, 1999:161).

Para recordar lo visto se toman notas breves, basándose en palabras clave, nombres, frases entrecortadas, dibujos, esquemas, símbolos, etc. para después reconstruirlo en forma más amplia, hay que indicar fecha exacta, e incluye un diagrama de lo observado. Hay que dejar márgenes para comentarios tanto del observador como de las personas, hay que diferenciar también los distintos niveles de lenguaje (Rodríguez et al, 1999:161).

9. Sistemas Narrativos

Realizan una descripción detallada de los fenómenos a observar y explicar procesos en curso. Con los métodos narrativos se puede obtener información acerca de una práctica determinada o un tipo específico de conducta, registrando segmentos específicos de estas prácticas o conductas, o recogiendo todo el proceso de la conducta sin interrupción y con el mayor detalle posible, considerando diferentes aspectos/puntos de vista del acontecimiento (*descriptivos, metodológicos, personales, teóricos*) notas de campo señalando las particularidades de la vía exterior, así como la subjetividad singular del observador (*Rodríguez et al, 1999:162*).

Por medio de los sistemas narrativos se registran las acciones, acontecimientos, conductas, etc. Se registran los acontecimientos tal y como están ocurriendo, sin separarlos de todo lo que pueda estar influyendo o interviniendo en la situación observada. El observador solo tendrá predeterminado un punto de observación muy general a partir del cual recogerá los acontecimientos, y decidirá dónde y cuándo se producirán, con alguna probabilidad, las observaciones (*Rodríguez et al, 1999:162*).

En los sistemas narrativos se recogen las observaciones de la *vida real*, es decir, que “los hechos se captan tal como se van presentando, sin preparación” (*Ander-Egg, 1980:204 en Rodríguez et al, 1999:163*).

El registro se puede realizar durante el momento de la observación o después de ésta. Los diferentes sistemas narrativos se pueden construir de dos formas diferentes: durante o después de la observación (*Rodríguez et al, 1999:163*).

“El *registro de incidentes críticos* es el que se encarga de recoger información concreta y específica con respecto a una cuestión de interés” (*Rodríguez et al, 1999:163*).

Las características del *registro de incidentes críticos* son “a) Suficiente nivel de complejidad y significación para que se pueda predecir y analizar algo sobre

una persona o grupo, b) Que el fin y la intención del comportamiento aparezca de forma clara al observador” (Rodríguez et al, 1999:163).

El contexto en el que se da el comportamiento o el acontecimiento, la descripción del incidente y la valoración que sobre el mismo realiza el observador, son elementos que deben incluirse en el *registro de incidentes críticos* (Rodríguez et al, 1999:163).

En el *registro de muestra* se registran los acontecimientos en el acto, recogiendo la conducta manifestada durante el periodo establecido y de una manera detallada e ininterrumpida; se usa para llevar en forma de secuencia todo lo que hacen los sujetos sin realizar ningún tipo de selección respecto de lo que ocurre (Rodríguez et al, 1999:163).

Las *notas de campo* se refieren a todas las informaciones, datos, fuentes de información, referencias, expresiones, opiniones, hechos, croquis, etc. que pueden ser de interés para la evaluación o el diagnóstico, todos los datos que recoge el observador en el campo durante el transcurso del estudio. Estas notas en un futuro pueden servir para la realización de un diario (Rodríguez et al, 1999:163).

El *diario* es el instrumento reflexivo de análisis; el investigador va a poner en él, no solo lo que recuerda, sino también las reflexiones de lo que ha visto y oído (Rodríguez et al, 1999:163).

10. Sistemas Tecnológicos

Son sistemas abiertos y adaptables a otros sistemas de observación; se busca dar respuesta a un problema salvando el carácter relativo y temporal de la información recogida. Las dimensiones del problema quedan registradas de forma permanente y permiten una revisión de las mismas; se puede abordar cualquier tipo de problema con la ventaja de que se puede presentar dentro de un plano de sonido, ya puede ser por grabación en audio, imagen fija que pueden ser fotografías, diapositivas o de imágenes en movimiento con sonido, como son el cine y el video (Rodríguez et al, 1999:164).

El observador puede ayudarse con artefactos como cámaras, grabadoras, seleccionar la amplitud del objetivo o la frecuencia del registro, elegir el plano, que este puede ser general, medio, americano, etc.; determinar el contraste figura/fondo, la intensidad de la luz, elegir el propio medio de acceso al campo y la selección del lugar de la observación (*Rodríguez et al, 1999:164*).

El registro de los datos se lleva a cabo a partir de instantáneas o secuencias de imágenes y/o sonido en vivo, mediante diferentes aparatos que facilitan el registro permanente de acontecimientos, conductas, etc. Este tipo de registros nos facilita el dato sobre el que el observador va a trabajar sistemáticamente hasta completar su elaboración y acceder así a la información que se desea (*Rodríguez et al, 1999:164*).

11. La Observación Participante

La observación participante es uno de los procedimientos de observación que más se utiliza en la investigación cualitativa y uno de los elementos más característicos en estas investigaciones (*Rodríguez et al, 1999:165*).

La observación participante es un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando. La implicación supone participar en la vida social y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forman parte de una comunidad o de una institución; aprende los modos de expresión de un determinado grupo, comprender sus reglas y normas de funcionamiento y entender sus modos de comportamiento. Para el investigador, adopta la apariencia de los participantes de los hechos estudiados, asumir obligaciones y responsabilidades (*Rodríguez et al, 1999:165*).

La observación participante implica el dominio de una serie de habilidades sociales a las que se deben sumar las propias de cualquier observador. El observador participante se puede acercar en un sentido más profundo y fundamental a las personas y comunidades estudiadas y a los problemas que

les preocupan. La observación participante favorece un acercamiento del investigador a las experiencias, en tiempo real, que viven personas e instituciones; el investigador no necesita que nadie le cuente cómo han sucedido las cosas o cómo alguien dice qué han sucedido, ya que él estaba allí y formaba parte de esto (*Rodríguez et al, 1999:165*).

CAPÍTULO IV

EL FRACCIONAMIENTO VALLE DORADO

IV. EL FRACCIONAMIENTO VALLE DORADO

IV.A. Generalidades

A mediados de la década de 1950, como una alternativa de Hábitat, se fundó al norte de la Ciudad de México, en el municipio de Naucalpan, el fraccionamiento Ciudad Satélite, satisfaciendo principalmente a la clase media alta y alta. Esta alternativa dio resultado exitoso ya que en pocos años casi fue vendido todo el fraccionamiento. De hecho, sus famosas torres son un icono, diseñadas por el conocido arquitecto Luis Barragán, el escultor alemán Mathias Goeritz y el pintor Jesús Reyes Ferreira.

Asimismo, me gustaría resaltar que cuenta además con un Gran Centro Comercial conocido por casi todos a 30 kms. a la redonda, llamado "Plaza Satélite". Alrededor de este fraccionamiento crecieron otros más, unos más elitistas como Echeagaray, otros más populares como Viveros del Valle.

Hubo otros más que se promovieron más hacia el Norte, como el fraccionamiento Santa Mónica que organizaba eventos de carreras de autos antiguos, acompañados de autos modernos y de fiestas charras.

A 7 kilómetros de las Torres de Satélite, rumbo hacia Querétaro, a la izquierda, se fundó, a principios de los 60's, un fraccionamiento elitista para la clase acomodada llamado "Arboledas". Entre este fraccionamiento y el de clase media llamado "Santa Mónica", se encontraban un pequeño fraccionamiento de clase media, llamado "Pirules", un tanto más popular que Santa Mónica, y una hacienda llamada "Tulpan". Esa hacienda fue fraccionada por FRISA (*Fraccionamientos Residenciales e Industriales, S. A.*) en 1968, fundando sobre ella el fraccionamiento Valle Dorado, el cual pertenece al Municipio de Tlalnepantla, Estado de México.

Ya en agosto del mismo año se inicia con la construcción de las casas muestra, cuyas denominaciones eran desde la tipo T1, que era la más económica, hasta la llamada tipo T9, que evidentemente era la mas grande y costosa.

Las casas se empiezan a vender un año después, en Agosto de 1969, y eran originalmente de 160 metros cuadrados, con una repartición geométrica de 8 metros de ancho o de frente por 20 de largo o de fondo.

Contaban con un jardín al frente y otro posterior; la diferencia en precio entre un tipo de casa a otro no consistía en el tamaño del terreno, sino más bien en los metros cuadrados de construcción; mientras que la T1 tenía sala- comedor, hall, 2 recámaras, cocina y 1 1/2 baños, la T9 contaba con 4 recámaras, sala, comedor, sala de estar, despacho, 2 baños y cuarto de servicio, y además las recámaras y la cocina eran bastante más amplias. La T1, la T2 y la T3 contaban con todos los servicios en un solo piso, mientras que de la T4 a la T9 ya contaban con 2 pisos, lo que permitía una mejor distribución y facilidad para un posterior crecimiento.

De un tipo a otro tipo existía un precio distinto por las razones arriba mencionadas, lo que tenía por consecuencias un enganche más alto, desde luego mensualidades también mayores y un traslado de dominio más significativo. Posteriormente las casas se construyeron en terrenos de 140 metros cuadrados, al ser de 7 x 20 metros. Como se mencionó anteriormente, existían 9 modelos; por el exterior también eran distintas, lo que hacía que casi

nunca hubiera 2 casas iguales juntas. Adicionalmente, se permitían construir otro tipo de casas diferentes a los modelos originales, lo que hacía que el fraccionamiento no tuviera la imagen de una unidad habitacional de “casas iguales y de serie”. No hay tampoco construcciones de más de tres pisos.

Gracias a las facilidades que ofrecieron para adquirir casas, 20% de enganche pagadero en un año y el resto a 15 años, además de facilidades para el traslado de dominio, los primeros pobladores de este fraccionamiento, fueron en su mayoría jóvenes matrimonios, de profesionistas sin hijos, aquí la gran mayoría de estos, por así decirlo, nacerían en este fraccionamiento. Dado lo anterior, el nivel económico de los colonos era de clase media alta, mientras que el nivel cultural era alto. A través de los años los hijos crecieron, los matrimonios maduraron y actualmente cada familia consta aproximadamente de 4 miembros y tres generaciones, ya que muchos de los hijos adquirieron casas también cerca de la de sus padres. Lo que hace al fraccionamiento con personas de 60 a 75 años por un lado, (*los abuelos*) matrimonios de adultos entre 25 y 40 años (*los padres*) y niños y jóvenes hasta 14 años aproximadamente, por otro lado.

Cada hogar cuenta aproximadamente con dos automóviles de cuatro años promedio de antigüedad. No han existido pandillas ni malvivientes, y de vez en cuando si se oye algún vecino efectuar una fiesta, pero sólo en muy raras ocasiones se han causado molestias mayores. En 40 años sólo una vez hubo un choque en el cruce de Boulevard de las Naciones y Boulevard de los Continentes.

Actualmente el fraccionamiento cuenta con aproximadamente 3,712 casas, (*agosto 2009*); el boulevard por el cual se ingresa al Fraccionamiento, viniendo del Periférico, que por cierto es un túnel es llamado Boulevard de los Continentes, y separa artificialmente la zona norte y sur del fraccionamiento, en la zona norte las calles tienen nombre de ciudades americanas, mientras que en la sur, de europeas. Una característica interesante es que el nombre de las calles tanto de una y otra zona va en orden alfabético. El Boulevard de los Continentes en su recorrido, de aproximadamente kilómetro y medio, es

cruzado a los 500 metros por el Boulevard de las Naciones, donde se encuentra una fuente. Por el fraccionamiento las “Arboledas” se ingresa por el Boulevard de los Continentes ya mencionado, o por el Boulevard denominado Valle Dorado, el cual es cruzado por el de las Naciones. Existen otros Bulevares resaltando el de Tulpan, que cruza entre Boulevard Valle Dorado y Boulevard de los Continentes. Este último es pequeño en longitud pero cuenta con amplio camellón central.

Todos los Bulevares cuentan con camellón central, cubierto de pasto y de árboles. El Boulevard Valle Dorado cuenta además con un espacio muy amplio para paseantes, cubierto de adoquín. El fraccionamiento tiene tierra fértil, lo que ha permitido que cuente con árboles, de todo tipo de tamaño y variedades. La gran mayoría de las banquetas cuentan además del espacio para transitar por ellas aún con los grandes árboles que tiene. Desgraciadamente muchos colonos han solicitado autorización para derribar ciertos árboles, bajo el argumento de que estorban su estacionamiento, o ensucian sus autos. Cuenta además con jardines y parques de entretenimiento con juegos, para niños, y un kiosco para bandas musicales. Este es utilizado en eventos sociales o culturales.

Hay tres centros comerciales, el primero, el más importante, constituido desde octubre de 1970 es el conformado por la tienda de autoservicio Comercial Mexicana S.A. que comparte su centro con instituciones financieras, tales, como Bancomer, S. A. Banamex, S. A., Banorte, S. A., Banco Santander, S. A. Banco Ixe, S. A. y HSBC; cuenta además con dos casas de cambio, casas de venta de ropa, peluquerías, zapaterías, paletterías, papelerías, tintorerías, casa de juego, llantera, tlapalerías, tiendas de aparatos electrónicos, así como un expendio de boletos de Mexicana de Aviación.

Adicionalmente dispone de una sucursal de la Casa de Empeño Monte Pio, un laboratorio de análisis clínicos, una base de taxis, venta de boletos de autobuses hacia Guadalajara, Guanajuato, Morelia, dulcería e islas de objetos diversos. Existe además de la panadería propia de la Comercial Mexicana una sucursal de las pastelerías El Globo. Este centro comercial se encuentra al

iniciar el fraccionamiento. Hace años en este Centro Comercial existieron 4 cines, una agencia de Telmex y una lavadora automática de automóviles, hoy la agencia telefónica se encuentra a 1000 metros más al sur por la autopista.

El segundo centro comercial dentro del fraccionamiento se encuentra en el Boulevard de las Naciones esquina con el Boulevard de los Continentes, donde se encuentran una panificadora de muy buen pan, una farmacia, un Súper Siete con servicio de 24 horas, una expendedora de verduras y frutas de buena calidad, taquería, vidriería, tlapalería, papelería, carnicería. Hay en este segundo centro comercial un local que vende solo los sábados y domingos barbacoa. Este local llamado el Mexiquense tiene fama más allá de Valle Dorado.

El tercer centro comercial también dentro del fraccionamiento se encuentra al final de Boulevard de los Continentes al extremo norte confluyendo con Boulevard Valle Dorado, y cuenta con diversas tiendas de abarrotes, una paletería, papelería, y cerca de estas se encuentra un Oxxo de servicio de 24 horas, además de un café cantante, otro expendio del mexiquense que vende barbacoa, un taller mecánico y eléctrico, terminando con una pequeña zona de embellecimiento femenino, para por último terminar en una gasolinera. Frente a la gasolinera se encuentra una pequeñísima plaza que vende comida y un lavado automático bastante grande de automóviles.

El fraccionamiento cuenta con escuelas de jardines de niños, primarias, secundarias, preparatorias tanto públicas como privadas. Cuenta con una Universidad privada llamada Universidad Mexicana. Asimismo, dispone de consultorios médicos, de distintas especialidades así como dentistas, y veterinarios. Hay dispersos centros internet. No están permitidos los tianguis. El tianguis existente no pertenece al fraccionamiento sino es de colonias circunvecinas, este se instala los miércoles y sábados.

También hay pequeñas tiendas de abarrotes dispersas dentro del fraccionamiento, tanto pequeñas como grandes. Cuenta con un restaurante de estilo suizo, otro de carnes argentinas, otro más dependiente de la Comercial

Mexicana, de los denominados California y dispersos en todo el fraccionamiento otros más pequeños de todos tipos de comida y precios.

Cabe mencionar la existencia de un campo deportivo, precisamente donde se aloja la Asociación de Colonos. Cuenta con alquiladora de películas. Los únicos vendedores ambulantes permitidos se encuentran afuera de la panificadora mencionada anteriormente, y son venta de tamales y elotes. Los jueves y viernes pasa por las calles del fraccionamiento un carrito que vende plátanos fritos y camotes, lo que le da cierto sabor nostálgico.

Cuenta con una iglesia católica, existen talleres mecánicos formales. Enfrente del fraccionamiento, a 50 metros se encuentra otra base de taxis. Hay también una base de microbuses que en realidad, no estorba, y da servicio al Metro Chapultepec, desde Atizapán, cruzando el fraccionamiento las Arboledas ocurren otros microbuses que también se dirigen a Chapultepec, y algunos hasta la Glorieta del Metro Insurgentes, así como a las estaciones del metro Constituyentes, por un lado, y a las de Tacuba y Cuatro Caminos por el otro. Los microbuses que transitan dentro del fraccionamiento de Valle Dorado se dirigen al centro de Tlalnepantla, donde uno transborda a varios lugares, incluso, queda cercana la estación del tren suburbano, el cual es bastante rápido, cubriendo su recorrido en aproximadamente 8 minutos de Tlalnepantla a Buenavista.

Hay 3 expendios de periódicos, además de la instalación provisional de expendio de periódico “El Reforma” dentro de los límites de la gasolinera. Una característica de vital importancia, es que a pesar de lo mencionado anteriormente en el fraccionamiento se respira tranquilidad, inclusive en calles de mayor tráfico.

Ya saliendo del fraccionamiento la situación es muy distinta, la autopista que va hacia el Distrito Federal siempre se encuentra congestionada por lo que ir al D.F. es un tanto molesto. Si se toman otras vías como las avenidas Dr. Gustavo Baz, Vallejo, Mario Colín, Presidente Benito Juárez u otras la situación no cambia mucho. Muchos abuelos, abuelas, padres o madres que

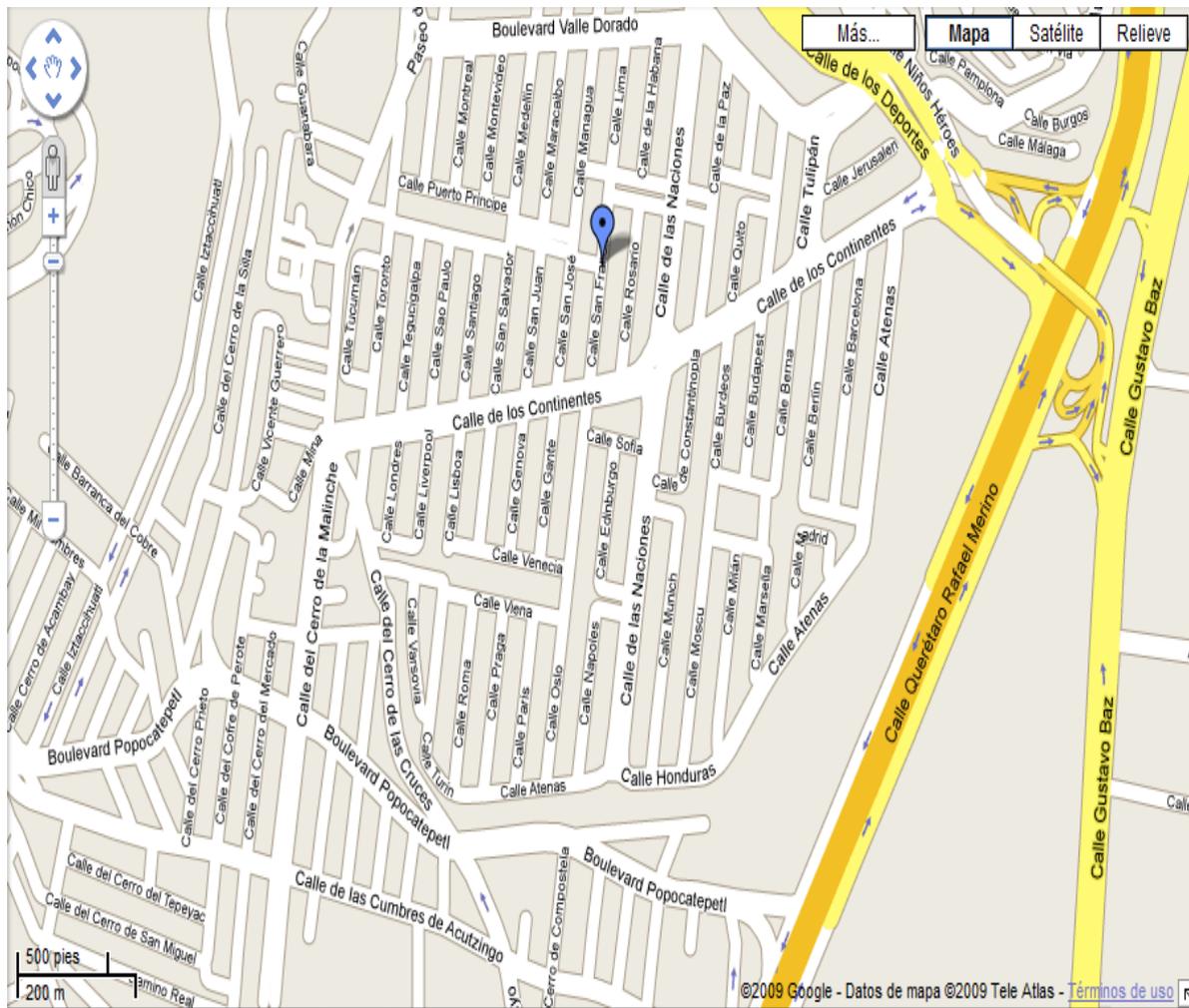
laboran en el D.F. para no perder mucho tiempo en traslado, salen a tempranas horas de la mañana y regresan en la noche, lo que obliga a dejar a los nietos en guarderías o con adultos que no laboran. Rumbo a Querétaro la situación no cambia mucho. Probablemente la situación mejore al terminarse las obras viales, del segundo piso llamado “Bicentenario”, que está proyectado desde donde se encontraba situado el famoso “Toreo de Cuatro Caminos” rumbo a Tepozotlán.

Cabe aclarar que al 6 de septiembre de este año, a pesar de ser inaugurado el Viaducto Bicentenario, en su segundo tramo desde Lomas Verdes a la salida para Lago de Guadalupe, la entrada para los automovilistas que van a los fraccionamientos Arboledas, Valle Dorado, Lomas de Valle Dorado, El Dorado, y otros fraccionamientos cercanos y no vienen por el Viaducto sino por la Av. Gustavo Baz o el Periférico es un verdadero caos, producido precisamente por las obras aún inconclusas sobre el puente que conecta dichas vías mencionadas con los fraccionamientos descritos. Cabe aclarar que antes de la construcción del Viaducto Bicentenario no existía tal congestionamiento de autos, puede decirse que a raíz de esa obra se incremento en un 200% (no comprobado, sólo percibido).

Enfrente, entre la Avenida Gustavo Baz y la Autopista que se dirige hacia Querétaro existen dos grandes centros comerciales uno perteneciente también a la Comercial Mexicana, a un gran hotel y a una gran mueblería y otro más grande denominado “Las Arboledas” que cuenta con importantes almacenes de la cadena Walt Mart, que además de otros negocios, de todo tipo cuenta con cines.

Últimamente se inauguró a 500 metros hacia el sur también por la Autopista otro nuevo centro comercial, que cuenta también con negocios de todo tipo, cines, un hotel de 5 estrellas, y esta por inaugurarse un Sanborns, dicho centro se llama City Shop Valle Dorado.

IV.B. Mapa de Valle Dorado



Mapa de Valle Dorado, obtenido de la Asociación Colonos de Valle Dorado, A.C.

CAPÍTULO V

LA ASOCIACIÓN DE COLONOS DE VALLE DORADO

V. LA ASOCIACIÓN DE COLONOS DE VALLE DORADO

A. ¿Quién Es?

La Asociación de Colonos de Valle Dorado A. C. representa a los colonos, tanto individual, como colectivamente en lo relacionado con los problemas o servicios derivados del hecho de tener su domicilio en este fraccionamiento; esto, ante cualquier autoridad, organización o autoridad competente.

El Código Civil del Estado de México, artículo 7.885 cita:

ARTÍCULO 7.885. La asociación civil es un contrato por el cual se reúnen de manera que no sea enteramente transitoria, dos o más personas, para realizar un fin común y que no tenga carácter preponderantemente económico.

Así, el Código Civil Federal en su artículo 2670 cita:

ARTÍCULO 2670.- Cuando varios individuos convienen en reunirse, de manera que no sea meramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación.

B. Historia

El 11 de Enero de 1972 se reunieron los siguientes integrantes: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Secretario de Relaciones, Primer Vocal, Segundo Vocal y Tercer Vocal, para protocolizar la Asociación de Colonos de Valle Dorado A. C. el 25 de ese mismo mes y año.

Como se puede ver cumple con Código Civil del Estado de México en los artículos 7.886 y 7.889 citados a continuación:

Elementos Formales del Contrato de Asociación

ARTICULO 7.886. El contrato por el que se constituye o modifique una asociación debe constar en escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de la Propiedad.

Efectos de la constitución

ARTICULO 7.889. En tanto se inscriba en el Registro Público de la Propiedad la constitución de la asociación, sus estatutos, surtirán efectos entre los asociados y producirá efectos en beneficio y no en perjuicio de personas distintas de la asociación.

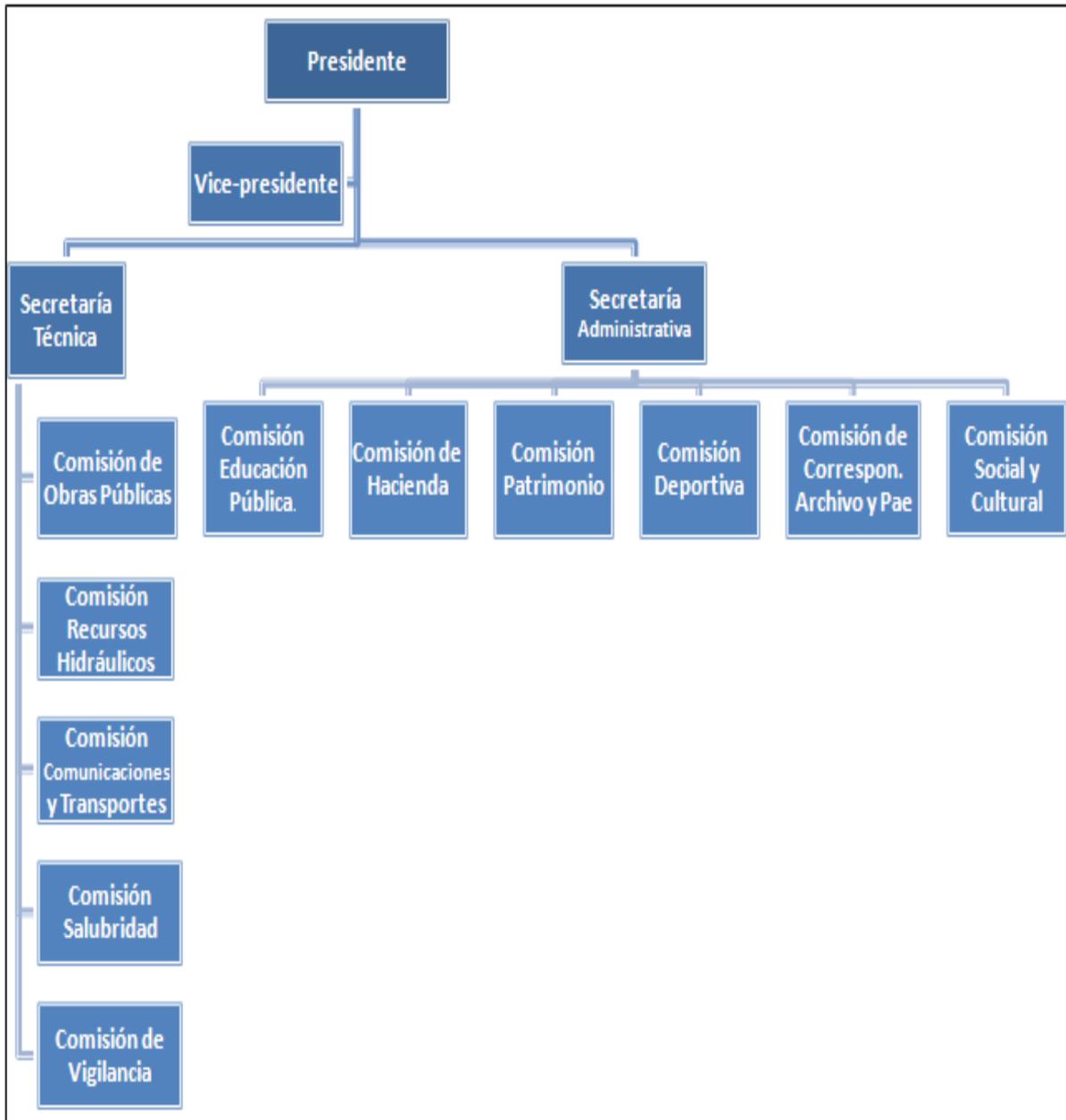
A su vez con el Código Civil Federal en su artículo 2671 enuncia:

ARTICULO 2671.- El contrato por el que se constituya una asociación debe constar por escrito.

C. Estructura Orgánica de la Asociación

La Asociación de Colonos de Valle Dorado A. C. tiene a su cargo 2 Secretarías, la Técnica y la Administrativa; la Técnica tiene 5 Comisiones: la Comisión de Obras Públicas, la Comisión de Recursos Hidráulicos, la Comisión de Comunicaciones y Transportes, la Comisión de Vigilancia y la Comisión de Salubridad; La Secretaría Administrativa tiene 6 comisiones: la Comisión de Educación Pública, la Comisión de Hacienda, la Comisión de Patrimonio, la Comisión Deportiva, la Comisión Social y Cultural y la de Comisión de Correspondencia, Archivo y Padrón de Afiliación y Electoral (Tomado de los Artículos 18, y 24 de los Estatutos de Colonos de Valle Dorado A.C.).

D. Organigrama General de Asociación de Colonos de Valle Dorado, A. C.



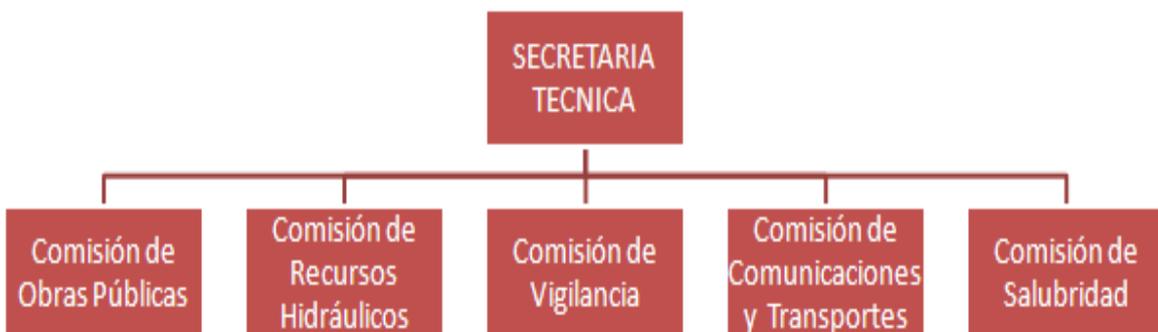
Elaboración propia. Basada en los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A.C.

E. Organigrama de la Mesa Directiva de la Asociación de Colonos de Valle Dorado, A. C.



Elaboración propia. Basada en los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A.C.

F. Organigrama de la Secretaría Técnica de la Asociación de Colonos de Valle Dorado, A. C.



Elaboración propia. Basada en los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A.C.

G. Organigrama de la Secretaría Administrativa de la Asociación de Colonos de Valle Dorado, A. C.



Elaboración propia. Basada en los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A.C.

H. Funciones de la Asociación de Colonos de Valle Dorado

El artículo 24 de los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A.C. cita.- “La Mesa Directiva, para el buen desempeño de sus funciones, podrá designar libremente, de entre los Asociados, quienes desempeñen los cargos de las diversas Comisiones que se integren, las que también podrán instituir libremente, pero siempre deberán ser no menos de las siguientes:

- I. A cargo de la Secretaría Técnica y coordinadas por la Presidencia; Comisión de Obras Públicas, Comisión de Recursos Hidráulicas, Comisión de Salubridad, Comisión de Comunicaciones, Transportes y Vigilancia.
- II. A cargo de la Secretaría Administrativa y coordinadas por la Presidencia; Comisión de Hacienda, Comisión de Patrimonio; Comisión de Educación Pública, Comisión Deportiva, Comisión de Correspondencia, Archivo,

Padrón de Afiliación y Padrón Electoral” (*Artículo 24 de los estatutos de la Asociación Colonos de Valle Dorado A. C.*).

I. Funciones de las Comisiones Designadas

El artículo 25 de los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A.C. expresa.- “Las diversas Comisiones que designe la Mesa Directiva, deberán para el buen desempeño de sus funciones:

Obras Públicas

- I. Construir, reconstruir y conservar los Edificios Públicos, Monumentos y Obras de Ornato realizadas en la Colonia.
- II. Proyectar, realizar directamente o contratar y vigilaren su caso, en todo o en parte la construcción de las Obras Públicas de la Colonia, con las Autoridades o con los Particulares.
- III. Conservar directamente o contratar y vigilar la conservación en todo o en parte, de las obras de uso común o destinado a un Servicio Público, en cooperación con el Municipio o la Federación o en Particulares.
- IV. Establecer las bases y normas, o en su caso, intervenir para la celebración de contratos de construcción y conservación de Obras Públicas en la Colonia y/o asesorar a quien corresponda expresamente la Obra.
- V. Construir y conservar los Caminos Públicos de la Colonia.

Recursos Hidráulicos

- I. Fomentar, organizar, dirigir y reglamentar los trabajos de Hidrología, tanto superficiales como subterráneos, coordinado con la Dependencia Estatal y/o Federal correspondiente.

- II. Hacer y dirigir toda clase de gestiones ante Autoridades de cualquier clase, Empresas Particulares o de Participación Estatal, a fin de que la dotación de agua potable a la colonia sea suficiente y constante.
- III. Estudiar, proyectar construir y conservar, por el medio idóneo, las obras de riego, disecación, drenaje, defensa y mejoramiento de terrenos.
- IV. Intervenir en los estudios geológicos relacionados con la existencia y aprovechamiento de los Recursos Hidráulicos.
- V. Intervenir en la conservación de las obras realizadas.

Salubridad

- I. Crear y administrar establecimientos de Salubridad en la Colonia, de ser necesario.
- II. Organizar y vigilar las Instituciones de Beneficencia Privada, en los términos de las leyes respectivas.
- III. Organizar y vigilar la asistencia médica y social que se imparta por las Instituciones Públicas o Privadas, así como por profesionistas en lo particular, dentro de la Colonia.
- IV. Vigilar el control higiénico e inspección sobre los preparativos, posesión, uso y suministro de comestibles.
- V. Estudiar, adaptar y poner en vigor las medidas necesarias para luchar contra las enfermedades transmisibles, contra la contaminación de enfermedades.
- VI. Vigilar sobre el cumplimiento del Código Sanitario y sus Reglamentos.

- VII. Intervenir, gestionar y supervisar el Aseo Público de la Colonia y la recolección de basura a manera de evitar la contaminación y creación de focos de infección.

Comunicaciones y Transportes

- I. Promover y solicitar los Servicios de Correos en la Colonia.
- II. Promover y solicitar los Servicios Telegráficos, Telefónicos e Inalámbricos en la Colonia.
- III. Promover y solicitar los Servicios de Transportes Urbanos en la Colonia.
- IV. Fomentar y vigilar el correcto funcionamiento de los Servicios de Comunicaciones y Transportes en la Colonia, haciendo las gestiones necesarias para tal efecto.

Vigilancia

- I. Promover y solicitar los servicios de vigilancia en la Colonia.
- II. Fomentar, organizar e incrementar dicho servicio de vigilancia.
- III. Proyectar, promover y organizar con el fin de que haya mayor seguridad para los Asociados tanto en su integridad física como patrimonial.
- IV. Adquirir y dotar al Cuerpo de Vigilancia de todo el equipo que sea necesario para la mayor efectividad del servicio.
- V. Proyectar y fomentar la instalación de gavetas de vigilancia en las zonas periféricas y de acceso a la Colonia.
- VI. Reglamentar el Cuerpo de Vigilancia que preste sus servicios en la Colonia y sean pagados sus sueldos por cooperaciones de los residentes.

- VII. Hacer convenios con las Autoridades correspondientes a fin de que el Servicio de Vigilancia sea enérgico, justo y expedito.

Hacienda

- I. Estudiar y formular los proyectos de disposiciones para la recaudación de fondos para el Patrimonio de la Asociación.
- II. Cobrar las Cuotas Ordinarias y Extraordinarias a los Asociados por los medios a su alcance.
- III. Proyectar y calcular los ingresos y egresos y hacer la glosa de la Mesa Directiva de la Asociación.
- IV. Formular los Proyectos de Presupuestos Generales de Egresos de la Asociación.
- V. Llevar la contabilidad de la Asociación
- VI. Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requieran el control y la vigilancia del Ejercicio del Presupuesto de Egresos
- VII. Intervenir en todas las operaciones en que se haga uso del Crédito de la Asociación
- VIII. Manejar la deuda de la Asociación
- IX. Intervenir, coordinar y administrar todos los actos de los que se deriven Ingresos al Patrimonio de la Asociación.

Patrimonio

- I. Vigilar y administrar los Bienes propiedad de Colonos de Valle Dorado, A. C.

- II. Otorgar conceder y permitir su uso, aprovechamiento o explotación.
- III. Proyectar realizar y mantener al corriente el inventario de los Bienes propiedad de la Asociación.
- IV. Mantener al corriente el avalúo de los Bienes propiedad de la Asociación.
- V. Intervenir en la adquisición y enajenación de los Bienes propiedad de la Asociación.
- VI. Intervenir en los actos o contratos relacionados con las obras propiedad de la Asociación, conjuntamente con la Comisión de Obras Públicas de Construcción y Mantenimiento de Bienes.

Educación Pública

- I. Coordinar, vigilar y desarrollar las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas que estén situadas en la Colonia.
- II. Organizar y desarrollar la educación artística, la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares.
- III. Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal, establecidas en la Constitución Política.
- IV. Crear, organizar, administrar y enriquecer las Bibliotecas en la Colonia propiedad de la Asociación, conjuntamente con la Comisión de Patrimonio.
- V. Promover la realización de Congresos, Asambleas, Reuniones, Eventos, Competencias y Concursos de carácter Científico, Técnico, Cultural, Educativo y Artístico.

- VI. Fomentar las relaciones culturales con otros organismos, ya sean de carácter oficial o particular.
- VII. Organizar Misiones Culturales.
- VIII. Organizar y fomentar Exposiciones Artísticas, Certámenes, Concursos, Audiciones, Representaciones Teatrales y Exhibiciones Cinematográficas de interés Cultural.

Comisión Deportiva

- I. Formular, organizar y promover por cuantos medios estén a su alcance, las actividades deportivas entre los Asociados.
- II. Promover lo necesario para formar equipos en diferentes Actividades Deportivas.
- III. Gestionar por los medios que estime pertinentes, se dote a los Equipos Deportivos integrados por los Asociados, de los útiles y vestuario respectivo.
- IV. Organizar y fomentar Encuentros Deportivos entre equipos afines.
- V. Gestionar se proporcione el asesoramiento adecuado de profesores de Educación Física, para fomentar las Actividades Deportivas
- VI. Promover que se otorguen premios, ya en colectivo, ya en individual, a quienes se destaquen en las Actividades Deportivas que practiquen.

Comisión Social y Cultural

- I. Pugnar por la evaluación social y cultural de los Asociados.
- II. Organizar y promover la celebración de toda clase de actos sociales y culturales.

- III. Editar un periódico o revista que difunda la actividad en todos sus aspectos de, la Colonia.
- IV. Organizar actividades cívicas que exalten el Sentimiento Patriótico de los Asociados, coadyuvando con las autoridades.
- V. Organizar la celebración de Fiestas Cívicas, Sociales y de Tradición Mexicana, para la mayor convivencia de los Asociados.
- VI. Organizar y promover conciertos y audiciones musicales dentro de la Colonia.

Comisión de Correspondencia, Archivo y Padrón de Afiliación Electoral

- I. Controlar y organizar el registro de Asociados.
- II. Controlar y organizar el archivo general de la Asociación.
- III. Estar a cargo del despacho de la correspondencia.
- IV. Controlar se cite oportunamente a las Asambleas de todas clases y Sesiones de la Mesa Directiva.
- V. Levantar las Actas de toda clase de Asamblea y Sesiones de la Mesa Directiva.
- VI. Llevar bajo su responsabilidad el Libro de Actas de la Asociación.
- VII. Coordinar el cumplimiento de los Acuerdos tomados por las Asambleas o en las Sesiones de la Mesa Directiva.
- VIII. Controlar el registro de las Planillas que se inscriban para Elección de Nueva Mesa Directiva, vigilando se cumpla con los requisitos que fijan estos Estatutos para ello.

- IX. Ante la asamblea General Electiva, dar a conocer las Planillas registradas que hayan reunido los requisitos establecidos por los Estatutos de la Asociación” (*Artículo 25 de los Estatutos de la Asociación Colonos de Valle Dorado A. C.*).

J. Facultades de la Mesa Directiva

Para este punto se considera al Capítulo IX de las Facultades de la Mesa Directiva artículo 26 de los Estatutos de la Asociación de Colonos Valle Dorado A.C. que cita:

“Son facultades de la Mesa Directiva de la Asociación:

- I. Legalmente representar a la Asociación por sí o por medio de un Representante especialmente designado, ante toda clase de Autoridades, Personas Morales o Físicas, con poder amplísimo y general.
- II. Efectuar actos de dominio sobre los Bienes Muebles de la Asociación, siempre que tiendan a beneficiar a la Asociación.
- III. Ejecutar actos de dominio en relación a los Bienes Inmuebles de la Asociación, previa satisfacción del Artículo 39 inciso b, de estos Estatutos.
- IV. Celebrar contratos y ejecutar actos que tiendan a la realización de los fines de la Asociación.
- V. Designar las Comisiones y nombrar quienes se hagan cargo de las mismas que estime necesarias para el mejor desempeño de las actividades de la Asociación.

- VI. Aceptar o rechazar el ingreso y decretar provisionalmente la exclusión de Asociados, como lo previenen estos Estatutos, Artículos 16 y 17.
- VII. Nombrar y remover libremente el Personal Administrativo y de las Comisiones de la Asociación, así como señalarle sus facultades y obligaciones; así como la remuneración del Personal Administrativo dentro del límite de su Presupuesto.
- VIII. Tener relaciones con otras Asociaciones de Colonos, así como Uniones, Federaciones o Confederaciones de Asociaciones de Colonos.
- IX. Convocar a Asamblea General Extraordinaria de Asociados cuando lo estime necesario.
- X. Establecer oficinas dentro de la Colonia Valle Dorado, adquirir en propiedad o tomar en arrendamiento los inmuebles necesarios para realizar los fines de la Asociación dentro de los límites de su Presupuesto” (*Artículo 26 de los Estatutos Asociación Colonos de Valle Dorado A. C.*).

K. Obligaciones de la mesa directiva

En este punto se corresponde al Capítulo X de la Obligaciones de la Mesa Directiva artículo 27 de los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A. C. Cabe aclarar que en este artículo también se manifiestan las obligaciones que en ello corresponden al Presidente de la Asociación así como del Secretario Técnico.

Dicho artículo expone:

ARTÍCULO 27.- “Son obligaciones de la Mesa Directiva de la Asociación:

- I. Celebrar Sesión Ordinaria cuando menos una vez al mes, invitando a la Comisión de Honor y Justicia para que trate el asunto que tuviera de su competencia, a la hora y fecha que se fije, en el local que ocupen las oficinas de la Asociación, celebrar Sesiones Extraordinarias en los casos que lo ameriten a juicio del Presidente de la Mesa Directiva, del Vicepresidente en caso de ausencia del Presidente, o de cuando menos tres miembros de la Mesa Directiva.
- II. Todos los acuerdos en las Sesiones de la Mesa Directiva, se tomarán por mayoría de votos de los presentes, en caso de empate en la votación, el Presidente de la Asociación o quien lo supla, tendrá Voto de Calidad. Las decisiones de la Mesa Directiva serán válidas cuando se tomen en Sesiones con asistencia de cincuenta por ciento más uno de todos los integrantes de la Mesa Directiva.
- III. Las Actas de las Sesiones de la Mesa Directiva deberán ser firmadas por todos los Miembros asistentes a la Sesión de que se trate.
- IV. La falta injustificada a tres Sesiones Consecutivas Ordinarias de cualquier miembro de la Mesa Directiva, será motivo para que sea removido de su cargo.
- V. Formular los reglamentos interiores de la Asociación.
- VI. Hacer el Programa Anual de Actividades de la Asociación para someterlo a la aprobación, si procede, de la Asamblea General de Asociados.
- VII. Las demás que se deriven de estos Estatutos y de los Reglamentos Interiores de la Asociación.
- VIII. Editar un órgano oficial informativo de la Asociación.

Al **Presidente de la Asociación** corresponderán las obligaciones siguientes:

- I. La representación legal y ejecución de las resoluciones de la Mesa Directiva y de las Asambleas Generales de Asociados.
- II. Presidir las sesiones de la Mesa Directiva de la Asociación así como todas las Asambleas.
- III. Convocar y organizar, conjuntamente con la Comisión de Correspondencia, Archivo y Padrón de Afiliación y Electoral todas las Asambleas.

IV. Rendir un informe en las Asambleas Generales Ordinarias de Asociados, sobre las actividades desarrolladas durante el semestre que termina, en lo Administrativo, Técnico, Financiero y Social. Al **Secretario Técnico de la Asociación**, corresponderá la obligación de dirigir, coadyuvar, coordinar y organizar todas las Comisiones que competen a su Secretaría, teniendo acuerdo, cuando menos una vez por semana con el Presidente de la Asociación a fin de informarle sobre sus actividades y tomar las decisiones que corresponden al caso” (*Artículo 27 de los Estatutos de la Asociación de Colonos Valle Dorado A.C.*).

Obligaciones del Secretario Administrativo de la Asociación

En el artículo 28 de los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A.C. están referidas las obligaciones que al Secretario Administrativo de la Asociación y dicho artículo dice “ Al Secretario Administrativo de la Asociación, corresponderá igualmente la obligación de dirigir, coadyuvar, coordinar y organizar todas las Comisiones que correspondan a su Secretaría, teniendo acuerdo, cuando menos una vez por semana con el Presidente de la Asociación a efecto de informarle sobre sus actividades y tomar las decisiones correspondientes al caso” (*Artículo 28 de los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A.C.*).

L. Relación entre los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A. C., el Código Civil del Estado de México y el Código Civil Federal

Los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A.C. fueron basados en el Código Civil del Estado de México que a su vez, este está basado en el Código Civil Federal.

En la tabla siguiente en la columna 1 se colocara por orden numérico el Estatuto de la Asociación de Colonos Valle Dorado A.C. para colocar en la

segunda columna el artículo del Código Civil del Estado de México que corresponde al estatuto en cuestión y en la tercera columna se colocará el artículo del Código Civil Federal que ampara tanto al artículo del Código Estatal como al artículo de los Estatutos.

Puede darse el caso que varios Estatutos estén amparados con uno o varios artículos del Código Civil del Estado de México, y a su vez con uno o varios del Código Civil Federal.

M. Tabla de comparación entre los Estatutos de la Asociación de Colonos, Código Civil del Estado de México y Código Civil Federal. Elaboración propia.

Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A.C.	Código Civil del Estado de México	Código Federal
ESTATUTOS DE COLONOS DE VALLE DORADO A.C.	ARTÍCULO 7.887. La escritura pública por la cual se constituye una asociación deberá contener: VIII.- Los estatutos.	ARTÍCULO 2673.- Las asociaciones se registrarán por sus estatutos, los que deberán ser inscritos en el Registro Público para que produzcan efectos contra terceros.
CAPÍTULO I.- DEL NOMBRE, INTEGRACIÓN, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN ARTÍCULO 1.- La Asociación se denomina COLONOS DE VALLE DORADO, A. C.	Razón social ARTÍCULO 7.890. Después de la razón social, se usarán las palabras Asociación Civil o sus siglas A. C.	Artículo no especificado
ARTÍCULO 2.- La Asociación está integrada por los habitantes del Fraccionamiento de Valle Dorado, con sus diversas secciones. ARTÍCULO 3.- El domicilio de la Asociación será siempre en la Colonia Valle Dorado, en Tlalnepantla, Edo. de México. ARTÍCULO 4.- El objeto de la Asociación es agrupar a los colonos ya sean propietarios, propietarios prominentes compradores o arrendatarios de inmuebles sitios en Valle Dorado, para: a) Representarlos individual o colectivamente, ante	Concepto de contrato de asociación. ARTÍCULO 7.885. La asociación civil es un contrato por el cual se reúnen de manera que no sea enteramente transitoria, dos o más personas, para realizar un fin común y que no tenga carácter preponderantemente económico. Contenido de la escritura constitutiva. ARTÍCULO 7.887. La escritura pública por la cual se constituye una asociación deberá contener: I. Nombre, domicilio, edad,	ARTÍCULO 2670.- Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación. ARTÍCULO 2673.- Las asociaciones se registrarán por

<p>las Autoridades Federales, Estatales o Municipales, ante cualquier clase de Instituciones Privadas o Mixtas, ante Personas Físicas, en todo lo que se relacione con las Propiedades o cualquier situación derivada del hecho de tener su domicilio dentro de la Colonia Valle Dorado.</p> <p>b) Fomentar las buenas relaciones entre sus habitantes por los medios a su alcance y que estime pertinentes.</p> <p>c) Coadyuvar con los medios a su alcance al mantenimiento del orden, seguridad, aseo y decoro de la Colonia concientizando en los colonos los deberes que deben cumplir y conducta que deben observar en el aspecto cívico para la realización de dichos fines.</p> <p>d) Fomentar la superación cultural, social y de espíritu deportivo entre los colonos.</p> <p>e) Obsequiar orientación a los Colonos que la soliciten, en relación con cualquier problema derivado del hecho de ser habitantes de la Colonia.</p> <p>ARTÍCULO 5.- La duración de la asociación será indefinida y la terminación de sus actividades podrá ser declarada por la decisión de los Asociados en Asamblea General.</p>	<p>estado civil y nacionalidad de los asociados;</p> <p>II. La denominación o razón social de la asociación;</p> <p>III. El domicilio de la asociación;</p> <p>IV. El objeto de la asociación;</p> <p>V. Los bienes que integren el patrimonio de la asociación; además de la expresión de lo que cada asociado aporte;</p> <p>VI. El nombre del director o de los integrantes del consejo de directores que ejerzan la administración y representación de la asociación, así como las facultades conferidas;</p> <p>VII. La duración;</p> <p>VIII. Los estatutos</p>	<p>sus estatutos, los que deberán ser inscritos en el Registro Público para que produzcan efectos contra tercero.</p>
<p>CAPÍTULO II.- DE LOS ASOCIADOS</p> <p>ARTÍCULO 6.- Todos los residentes de la Colonia Valle Dorado podrán ser miembros de la Asociación.</p> <p>I. Son Asociados Activos, los propietarios prominentes compradores de uno o más inmuebles en Valle Dorado.</p> <p>II. Son Asociados afiliados, los residentes no propietarios incluyendo a quien explote un comercio.</p> <p>ARTÍCULO 7.- Tanto los Asociados Activos como los Afiliados no podrán delegar sus derechos como Asociados en otra persona, las Personas Físicas deberán ser representadas por algún familiar residente en la Colonia Valle Dorado.</p> <p>ARTÍCULO 8.- Para ser miembro de la Asociación además de llenar los anteriores requisitos deberá presentar su solicitud de ingreso, debidamente firmada en la forma o esbozo correspondiente que le proporcionará la Asociación.</p> <p>ARTÍCULO 9.- Los Aspirantes recibirán al ser aceptados como Asociados, una Credencial que los acreditará como tales y un ejemplar de estos Estatutos.</p> <p>ARTÍCULO 10.- El Aspirante que fuera rechazado tendrá el derecho de inconformarse ante la Comisión de Honor y Justicia de la Asociación.</p> <p>ARTÍCULO 11.- La firma de la solicitud de ingreso implica la aceptación de la obligación de cumplir lo dispuesto en estos</p>	<p>Admisión y exclusión de los asociados.</p> <p>ARTÍCULO 7.891. La asociación puede admitir y excluir a los asociados.</p> <p>ARTÍCULO 7.904. La calidad de asociado es intransferible.</p>	<p>ARTÍCULO 2672.- La asociación puede admitir y excluir asociados.</p> <p>ARTÍCULO 2684.- La calidad de socio es intransferible.</p>

<p>Estatutos.</p> <p>ARTÍCULO 12.- Los Asociados o sus representantes tendrán los siguientes derechos, siempre que cumplan con las disposiciones del Capítulo IV, Artículo 13.</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Los Asociados Activos podrán asistir a las Asambleas Generales de Asociados, con derecho a Voz y Voto; así mismo podrán ser votados para desempeñar cargos de la Mesa Directiva. II. Los Asociados Activos como los Afiliados tendrán derecho a gozar de la representación y recibir los servicios de la Asociación, tanto individual como colectivamente. <p>CAPÍTULO IV.- DE LAS OBLIGACIONES DE LOS ASOCIADOS</p> <p>ARTÍCULO 13.- Son obligaciones de los Asociados:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Respetar y hacer respetar lo dispuesto en estos Estatutos. II. Cubrir con puntualidad las cuotas Ordinarias y Extraordinarias que fije la Asamblea General de Asociados. III. Acatar las decisiones de la Asamblea General de Asociados y de la mesa Directa. 	<p>Normas que rigen a las asociaciones.</p> <p>ARTÍCULO 7.892. Las asociaciones se regirán por sus estatutos y por lo no previsto por las disposiciones del presente capítulo.</p>	<p>ARTÍCULO 2673.- Las asociaciones se regirán por sus estatutos, los que deberán ser inscritos en el Registro Público para que produzcan efectos contra tercero.</p>
<p>CAPITULO V,- DE LA EXCLUSION DE ASOCIADOS</p> <p>ARTÍCULO 14.- Los Asociados podrán ser excluidos del seno de la Asociación por:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Ejecutar actos contrarios al objeto de la Asociación. Dejar de cubrir las Cuotas ordinarias hasta por el importe de tres de ellas. II. Incumplimiento de cualquiera de las obligaciones establecidas por estos estatutos y de las decisiones de la Asamblea General de Asociados y de la Mesa Directiva. III. Pérdida de los derechos civiles por mandamiento judicial. IV. Cambiar el lugar de residencia fuera de la Colonia Valle Dorado. 	<p>Causas de exclusión de asociados.</p> <p>ARTÍCULO 7.901. Los asociados pueden ser excluidos por:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Dejar de pagar oportunamente las cuotas acordadas; en los estatutos o por la asamblea general; II. Observar una conducta contradictoria con los fines de la asociación; III. Las demás causas que señalen los estatutos. 	<p>ARTÍCULO 2681.- Los asociados sólo podrán ser excluidos de la sociedad por las causas que señalen los estatutos.</p>
<p>ARTÍCULO 15.- El Asociado que fuere excluido, así como el que se separe voluntariamente de la Asociación perderá el derecho que pudiera corresponderle respecto al Patrimonio de la Asociación.</p>	<p>Pérdida del derecho al haber social.</p> <p>ARTÍCULO 7.902. Los asociados que voluntariamente se separen o que fueren excluidos, perderán todo derecho al haber social.</p>	<p>ARTÍCULO 2682.- Los asociados que voluntariamente se separen o que fueron excluidos, perderán todo derecho al haber social.</p>
<p>CAPITULO VI.- DE LAS BASES LEGALES DE LA ASOCIACIÓN</p> <p>ARTÍCULO 16.- El principio rector de la legalidad de la Asociación, deriva de la garantía consagrada por el Artículo Noveno de la Constitución Política de nuestro País en concordancia con lo previsto por los Artículos 2523 y 2539 y demás relativos del Código Civil vigente en el Estado de México.</p>	<p>Los artículos mencionados en el artículo 16 de la Asociación de Colonos se referían al Código Civil 1976, en el Código Civil vigente no se contempla.</p>	<p>El Código Civil tampoco contempla este punto sin embargo se establecerá el artículo 9º de la Constitución Política Mexicana. Que cita: No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito; pero</p>

		<p>solamente los ciudadanos de la República podrán hacerlo para tomar parte en los asuntos políticos del país. Ninguna reunión armada, tiene derecho de deliberar.</p> <p>No se considerará ilegal, y no podrá ser disuelta una asamblea o reunión que tenga por objeto hacer una petición o presentar una protesta por algún acto, a una autoridad, si no se profieren injurias contra ésta, ni se hiciere uso de violencias o amenazas para intimidarla u obligarla a resolver en el sentido que se desee.</p>
<p>CAPÍTULO VII.- DEL PATRIMONIO DE LA ASOCIACIÓN</p> <p>ARTÍCULO 17.- El Patrimonio de la Asociación podrá formarse:</p> <ol style="list-style-type: none"> Con las cuotas ordinarias. Con las cuotas extraordinarias. Con los donativos en metálico o en especie que reciba de los Asociados, de instituciones o personas ajenas a la Asociación. Con el producto de cualquier evento lícito, que organice la Asociación para tal efecto. 	<p>Normas que rigen a las asociaciones.</p> <p>ARTÍCULO 7.892. Las asociaciones se regirán por sus estatutos y por lo no previsto por las disposiciones del presente capítulo.</p>	<p>ARTÍCULO 2673.- Las asociaciones se regirán por sus estatutos, los que deberán ser inscritos en el Registro Público para que produzcan efectos contra tercero.</p>
<p>CAPÍTULO VIII.- DE LA MESA DIRECTIVA</p> <p>ARTÍCULO 18.- La dirección, administración y representación legal de la Asociación estará a cargo de una Mesa Directiva, integrada por Asociados Activos en cumplimiento del Capítulo IV Art. 13, quienes desempeñarán los siguientes cargos:</p> <p>PRESIDENTE VICEPRESIDENTE SECRETARÍA TÉCNICA SECRETARÍA ADMVA.</p>	<p>Asamblea general de poder supremo.</p> <p>ARTÍCULO 7.893. El poder supremo de las asociaciones reside en la asamblea general. El director o directores de ellas tendrán las facultades que les conceden los estatutos y la asamblea general, con sujeción a estos documentos.</p>	<p>ARTÍCULO 2674.- El poder supremo de las asociaciones reside en la asamblea general. El director o directores de ellas tendrán las facultades que les conceden los estatutos y la asamblea general, con sujeción a estos documentos.</p>
<p>ARTÍCULO 19.- Todos los cargos de la Mesa Directiva serán honorarios.</p> <p>ARTÍCULO 20.- La Mesa Directiva durará en funciones 3 años, al término de los cuales no podrá ser reelegida para el periodo siguiente.</p> <p>.</p> <p>ARTÍCULO 21.- En el caso de que durante el ejercicio de sus funciones el Presidente tuviere ausencia temporal lo substituirá el Vicepresidente, a la falta de éste lo substituirá quien está a cargo de la Secretaría que el mismo Presidente designe; en el caso de que se viera precisado a renunciar a su cargo, fuera removido por la Comisión de Honor y Justicia</p>	<p>Normas que rigen a las asociaciones.</p> <p>ARTÍCULO 7.892. Las asociaciones se regirán por sus estatutos y por lo no previsto por las disposiciones del presente capítulo.</p>	<p>ARTÍCULO 2673.- Las asociaciones se regirán por sus estatutos, los que deberán ser inscritos en el Registro Público para que produzcan efectos contra tercero.</p>

<p>o excluido de la Asociación, así como en el caso de fallecimiento, será sustituido automáticamente por el Vicepresidente y en ausencia por la mismas causas, se hará cargo de la Presidencia automáticamente, quien ocupe el cargo de la Secretaría Administrativa y los cargos vacantes serán ocupados por quienes éste designe. El proceso anterior deberá ser ratificado por la Asamblea General de Asociados.</p> <p>ARTÍCULO 22.- Cualquiera de los integrantes de la Mesa Directiva que cambie su residencia fuera de la Colonia Valle Dorado, por ese sólo hecho, quedará excluido de la misma, así como de la Asociación y será sustituido por el Asociado que le siga en jerarquía y el puesto de este por quien designe el Presidente de la Asociación, ratificado por la Mesa Directiva en pleno.</p> <p>ARTÍCULO 23.- Cualquier comunicación que gire la Mesa Directiva a los Asociados, sólo será válida si va firmada por el Presidente y otro miembro de la Mesa Directiva como mínimo.</p>		
<p>Los artículos 24 y 25 de los Estatutos de la Asociación de Valle Dorado A.C. ya fueron expuestos con anterioridad al exponer las funciones, tanto las de la Asociación, como las de la Mesa Directiva, las Secretarías, y las Comisiones, a su vez hago el comentario que se corresponden a el artículo 7.892 del Código Civil del Estado de México y al artículo 2673 del Código Civil Federal.</p>	<p>Normas que rigen a las asociaciones. ARTÍCULO 7.892. Las asociaciones se regirán por sus estatutos y por lo no previsto por las disposiciones del presente capítulo.</p>	<p>ARTÍCULO 2673.- Las asociaciones se regirán por sus estatutos, los que deberán ser inscritos en el Registro Público para que produzcan efectos contra tercero.</p>
<p>Lo mismo sucede con los artículos 26, 27, 28 de los Estatutos de la Asociación de Valle Dorado A.C. ya descritos con anterioridad, relacionando estos artículos con el 7.892 de Código Civil del Estado de México y del 2675 del Código Civil Federal.</p>	<p>Normas que rigen a las asociaciones. ARTÍCULO 7.892. Las asociaciones se regirán por sus estatutos y por lo no previsto por las disposiciones del presente capítulo.</p>	<p>ARTÍCULO 2675.- La asamblea general se reunirá en la época fijada en los estatutos o cuando sea convocada por la dirección. Esta deberá citar a asamblea cuando para ello fuere requerida por lo menos por el cinco por ciento de los asociados, o si no lo hiciere, en su lugar lo hará el juez de lo civil, a petición de dichos asociados.</p>
<p>CAPITULO XI.- DE LA COMISION DE HONOR Y JUSTICIA ARTÍCULO 29.- La Comisión de Honor y Justicia estará integrada por tres Ex-Presidentes de la Asociación que no se encuentren desempeñando cargos de elección en la misma; los integrantes de la Comisión de Honor y Justicia serán elegidos de entre todos los Ex-Presidentes de la Asociación que aún sean socios activos de la misma, por ellos mismos, en sesión en la que deberán estar presentes las dos terceras partes de los Socios Ex Presidentes cuando menos. Dicha elección se efectuará dentro de los 7 días siguientes a la elección de Mesa Directiva; en el caso de que por cualquier motivo no se integraran los tres miembros de la Comisión de Honor y Justicia con Ex Presidentes de la Asociación, el o los</p>	<p>Normas que rigen a las asociaciones. ARTÍCULO 7.892. Las asociaciones se regirán por sus estatutos y por lo no previsto por las disposiciones del presente capítulo.</p>	<p>ARTICULO 2673. Las asociaciones se regirán por sus estatutos, los que deberán ser inscritos en el Registro Público para que se produzcan efectos contra terceros.</p>

<p>faltantes serán nombrados por éstos de entre los Asociados que no desempeñen cargos en la Mesa Directiva. Estos nombramientos deberán ser ratificados en la siguiente Asamblea General Ordinaria de Asociados.</p> <p>ARTÍCULO 30.- La Comisión de Honor y Justicia durará en funciones tres años, al término de los cuales se renovará o reelegirá parcial o totalmente.</p> <p>ARTÍCULO 31.- Las funciones de esta Comisión de Honor y Justicia serán:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Ratificar o rectificar las decisiones de la Mesa Directiva en cuanto a la admisión o rechazo de aspirantes y lo relativo a la exclusión de Asociados. II. Supervisar el desarrollo de las elecciones de Mesa Directiva así como el escrutinio de los votos. III. Convocar a Asamblea General Extraordinaria y presidir ésta, nombrando de entre los integrantes de la propia Comisión un Secretario para el caso: <ol style="list-style-type: none"> a) Cuando lo considere necesario. b) A solicitud por escrito de cuando menos el 5% de los Asociados. IV. Mediar y constituirse en árbitro en caso de conflicto entre los Asociados y la Mesa Directiva, o entre los Miembros de ésta. V. Otorgar medallas, diplomas y toda clase de distinciones honoríficas a cualquier Persona Física o Moral que se distinga por algún acto o labor que a su juicio lo amerite. VI. Todas las decisiones de la Comisión de Honor y Justicia deberán ser tomadas por unanimidad. VII. Las resoluciones de la Comisión de Honor y Justicia serán apelables únicamente ante la Asamblea General de Asociados. <p>CAPÍTULO XII.- DE LAS OBLIGACIONES DE LA MESA DIRECTIVA</p> <p>ARTÍCULO 32.- La Mesa Directiva en funciones deberá convocar a elecciones de Nueva Mesa Directiva sesenta días antes de la fecha de elección como mínimo. Mediante el siguiente sistema:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. La Mesa Directiva enviará a todos los Asociados una circular que además se fijará en el tablero de la Asociación, conteniendo: <ol style="list-style-type: none"> a) Convocatoria para inscripción de Planillas de Candidatos para los puestos ejecutivos de la Mesa Directiva, indicando el plazo máximo para su inscripción, que no será menor de treinta días anteriores a la fecha de elección, requiriéndose para la inscripción de Planillas de Candidatos para los puestos ejecutivos de la Mesa Directiva, quienes deberán reunir lo estipulado en el Capítulo VIII, Art. 18 de éstos Estatutos, la firma de un mínimo de cincuenta Asociados, quienes deberán estar al corriente en sus obligaciones 		
--	--	--

<p>estatutarias. Debiéndose hacer las inscripciones ante la Comisión de Padrón Electoral dependiente de la Secretaría Administrativa, en el local de la Asociación, recavándose el acuse de recibo correspondiente.</p> <p>b) Fecha, hora de iniciación, hora de clausura, y lugar de las elecciones; debiendo corresponder esta fecha a un domingo o día festivo oficial del mes de enero; las elecciones se efectuarán en el domicilio social de la Asociación o en el lugar que la Mesa Directiva en funciones señale, siempre y cuando sea dentro de la Colonia.</p> <p>II. Para la elección de la Mesa Directiva se convocará a los Asociados a una Asamblea General Electiva, que iniciará su sesión con la designación de un Presidente de Debates, un Secretario y dos Escrutadores, quienes en unión con la Comisión de Padrón Electoral se encargarán de realizar el escrutinio de los votos, supervisados por la Comisión de Honor y Justicia.</p> <p>III. Para la elección de Mesa Directiva, será necesaria la asistencia del cincuenta por ciento más uno de los Socios Activos.</p> <p>IV. Si no se satisface el requisito anterior se emitirá a nueva convocatoria para la celebración de la Asamblea para 30 minutos después de la citada con anterioridad, celebrándose la Asamblea con los socios que se encuentren presentes.</p> <p>V. La Mesa Directiva electa podrá designar las Comisiones que considere convenientes o necesarias para el mejor desempeño de sus funciones, que en ningún caso podrán ser menos de las señaladas en el Art. 24 de estos Estatutos, las cuales tendrán vigencia durante el ejercicio de la Mesa Directiva que las designa, sin perjuicio de ser ratificadas por la Mesa Directiva Entrante.</p> <p>VI. El escrutinio de la votación será llevado a cabo inmediatamente después de la clausura de la votación por los escrutadores antes referidos supervisados por la Comisión de Honor y Justicia en funciones, en presencia de un representante acreditado de cada una de las Planillas registradas que deseen tenerlo.</p> <p>VII. En caso de empate en la votación, la Mesa Directiva en funciones convocará a nuevas elecciones, que se efectuarán el siguiente domingo o día festivo oficial al de la fecha de la votación que resultó empatada, repitiéndose este proceso cuantas veces sea necesario para obtener un resultado definitivo.</p> <p>VIII. Al finalizar las elecciones de Mesa Directiva, ésta rendirá su Protesta ante la Asamblea General tomada por el Presidente de debates.</p>		
<p>CAPÍTULO XIII.- DE LAS ASAMBLEAS GENERALES DE ASOCIADOS</p>	<p>Asamblea general de poder supremo. ARTÍCULO 7.893. El poder supremo de</p>	<p>ARTICULO 2674.- El poder supremo de las</p>

<p>ARTÍCULO 33.- La Asamblea General de Asociados es el Órgano Supremo de la Asociación y podrá ratificar o rectificar todos los actos de la Mesa Directiva y demás órganos de la Asociación.</p>	<p>las asociaciones reside en la asamblea general. El director o directores de ellas tendrán las facultades que les conceden los estatutos y la asamblea general, con sujeción.</p>	<p>asociaciones reside en la asamblea general. El director o directores de ellas tendrán las facultades que les conceden los estatutos y la asamblea general, con sujeción a estos documentos.</p>
<p>ARTÍCULO 34.- Las Asambleas Generales de Asociados podrán ser Ordinarias o Extraordinarias; las Asambleas Ordinarias se celebrarán cada seis meses, las Asambleas Extraordinarias cuando el caso lo amerite.</p> <p>ARTÍCULO 35.- Las Asambleas Generales de Asociados se celebrarán en el local de la Asociación o en el lugar que se indique en la Convocatoria para las mismas, pero siempre de la Colonia Valle Dorado.</p>	<p>Convocatoria para asamblea general. ARTÍCULO 7.894. La asamblea general debe ser convocada por la dirección con una anticipación mínima de cinco días hábiles a su celebración, en forma personal en el domicilio que haya registrado el asociado en la asociación. La dirección deberá citar a asamblea cuando pareo ello fuere requerida por lo menos por el cinco por ciento de los asociados, o si no lo hiciere, en su lugar lo hará el Juez de lo civil a petición del mismo porcentaje de los asociados.</p>	<p>ARTÍCULO 2674.- El poder supremo de las asociaciones reside en la asamblea general. El director o directores de ellas tendrán las facultades que les conceden los estatutos y la asamblea general, con sujeción a estos documentos.</p>
<p>ARTÍCULO 36.- Las Convocatorias para la celebración de Asambleas Generales de asociados contendrán el respectivo orden del día, fecha, hora y lugar en que tendrá verificativo y se hará mediante circular enviada al domicilio de los Asociados y fijándola en el Tablero de Avisos en el local de la Asociación. Dichos requisitos deberán quedar cubiertos quince días antes de la fecha en la que vaya a celebrarse la Asamblea.</p>	<p>Convocatoria para asamblea general ARTÍCULO 7.894. La asamblea general debe ser convocada por la dirección con una anticipación mínima de cinco días hábiles a su celebración, en forma personal en el domicilio que haya registrado el asociado en la asociación. La dirección deberá citar a asamblea cuando pareo ello fuere requerida por lo menos por el cinco por ciento de los asociados, o si no lo hiciere, en su lugar lo hará el Juez de lo civil a petición del mismo porcentaje de los asociados.</p>	<p>ARTÍCULO 2675.- La asamblea general se reunirá en la época fijada en los estatutos o cuando sea convocada por la dirección. Esta deberá citar a asamblea cuando para ello fuere requerida por lo menos por el cinco por ciento de los asociados, o si no lo hiciere, en su lugar lo hará el juez de lo civil, a petición de dichos asociados.</p>
<p>ARTÍCULO 37.- Las Asambleas Generales de Asociados se considerarán instaladas con la asistencia del cincuenta por ciento más uno de los Asociados; en caso de no haber quórum dentro de un término de quince minutos después de la hora fijada en la Convocatoria para la celebración de la Asamblea se efectuará ésta, media hora después de la fijada en dicha Convocatoria, con los Asociados que se encuentren presentes. Las decisiones serán válidas en cualquiera de los dos casos citados para todos los Asociados tanto presentes como ausentes.</p>	<p>Quórum legal de la asamblea. ARTÍCULO 7.896. Para que se considere legalmente instalada la asamblea en primera convocatoria se requiere la presencia de la mitad más uno de los asociados y en segunda convocatoria con el número de los asistentes</p>	<p>Artículo no especificado</p>
<p>ARTÍCULO 38.- Los Asociados serán admitidos al recinto de la Asamblea mediante presentación de su Credencial de Asociado.</p>	<p>El asociado condenado a voto. ARTÍCULO 7.898. Cada asociado gozará de un voto en las asambleas generales.</p>	<p>ARTÍCULO 2678.- Cada asociado gozará de un voto en las asambleas generales.</p>
<p>ARTÍCULO 39.- Los votos se emitirán alzando la mano y</p>	<p>Facultades de la asamblea general.</p>	<p>ARTÍCULO 2676.- La</p>

<p>serán contados por los Escrutadores que nombre de entre los Asistentes el Presidente de la Asamblea .Las decisiones se tomarán:</p> <p>a) Por unanimidad de votos, para la disolución de la Asociación.</p> <p>b) Por el sesenta y cinco por ciento de los votos, para la ejecución de actos de dominio sobre Bienes Inmuebles de la Asociación, para modificar el Acta Constitutiva de la Asociación y para reformar éstos Estatutos.</p> <p>c) Por el cincuenta por ciento de los votos para cualquier otro asunto.</p> <p>En caso de empate en la votación, el Presidente de la Asamblea tendrá Voto de Calidad.</p>	<p>ARTÍCULO 7.895. La asamblea general resolverá de:</p> <p>I. La admisión y exclusión de los asociados;</p> <p>II. La disolución anticipada de la asociación o sobre su prórroga;</p> <p>III. El nombramiento de director o directores y el otorgamiento de sus facultades;</p> <p>IV. La revocación de los nombramientos hechos;</p> <p>V. Los demás asuntos que les encomienden los estatutos.</p> <p>Forma de tomar decisiones.</p> <p>ARTÍCULO 7.897. Las asambleas generales, bajo pena de nulidad, sólo se ocuparán de los asuntos contenidos en la orden del día fijado en la convocatoria, sus decisiones serán tomadas por mayoría de votos de los presentes.</p> <p>Causas de extinción de la asociación.</p> <p>ARTÍCULO 7.905. Las asociaciones, además de las causas previstas en los estatutos, se extinguen por:</p> <p>I Acuerdo de la asamblea general;</p> <p>II Haber concluido el plazo fijado para su duración;</p> <p>III Haber conseguido su objeto;</p> <p>IV Haber llegado a ser física o legalmente posible el fin;</p> <p>V Resolución de autoridad competente.</p>	<p>asamblea general resolverá:</p> <p>I. Sobre la admisión y exclusión de los asociados;</p> <p>II. Sobre la disolución anticipada de la asociación o sobre su prórroga por más tiempo del fijado en los estatutos;</p> <p>III. Sobre el nombramiento de director o directores cuando no hayan sido nombrados en la escritura constitutiva;</p> <p>IV. Sobre la revocación de los nombramientos hechos;</p> <p>V. Sobre los demás asuntos que le encomienden los estatutos.</p> <p>ARTÍCULO 2677.- Las asambleas generales sólo se ocuparán de los asuntos contenidos en la respectiva orden del día. Sus decisiones serán tomadas a mayoría de votos de los miembros presentes.</p>
<p>ARTÍCULO 40.- La ejecución de los actos aprobados por las Asambleas Generales de Asociados estará a cargo del Presidente de la Mesa Directiva de la Asociación o de la persona o Comisión expresamente designada para el caso.</p> <p>ARTÍCULO 41.- Las Actas de las Asambleas Generales de Asociados serán firmadas por el Presidente y el Secretario de la Asamblea.</p>	<p>ARTÍCULO 7.893. El poder supremo de las asociaciones reside en la asamblea general. El director o directores de ellas tendrán las facultades que les conceden los estatutos y la asamblea general, con sujeción a estos documentos.</p>	<p>ARTÍCULO 2674.- El poder supremo de las asociaciones reside en la asamblea general. El director o directores de ellas tendrán las facultades que les conceden los estatutos y la asamblea general con sujeción a estos documentos.</p>

<p>CAPÍTULO XIV.- DE LA DISOLUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN.</p> <p>ARTÍCULO 42.- La Asociación solamente podrá disolverse por Acuerdo Unánime de la Asamblea General de Asociados, como se previene en el Artículo 39 de estos Estatutos.</p> <p>ARTÍCULO 43.- La misma Asamblea que acuerde la disolución de la Asociación, nombrará un Comité de Liquidación integrado por cinco o más Asociados, que se encargarán de practicar la disolución de la Asociación, con las facultades que la Asamblea le confiera pero que siempre deberá ocuparse de:</p> <p>a) Formular un Balance y hacer el Inventario de los Bienes de la Asociación.</p> <p>b) Cobrar y liquidar las cuentas pendientes a la fecha en que se acuerde la disolución de la Asociación. Todos los actos que realice el Comité de Liquidación requerirá de la autorización por escrito de la Comisión de Honor y Justicia en funciones.</p> <p>ARTÍCULO 44.- Al disolverse la Asociación todos los Bienes que constituyen su Patrimonio deberán de ser donados a Título Gratuito a Instituciones de Asistencia Pública o Privada que se encuentren preferentemente dentro del Fraccionamiento Valle Dorado o en su defecto dentro del Municipio de Tlalnepantla.</p>	<p>Causas de extinción de la asociación.</p> <p>ARTÍCULO 7.905. Las asociaciones, además de las causas previstas en los estatutos, se extinguen por:</p> <p>I Acuerdo de la asamblea general;</p> <p>II Haber concluido el plazo fijado para su duración;</p> <p>III Haber conseguido su objeto;</p> <p>IV Haber llegado a ser física o legalmente posible el fin;</p> <p>V Resolución de autoridad competente.</p> <p>Aplicación de los bienes por disolución.</p> <p>ARTÍCULO 7.906. En caso de disolución, los bienes de la asociación se aplicarán conforme a los estatutos, y a falta de disposición, según lo que determine la asamblea general. En este caso sólo podrá atribuir a los asociados la parte del activo social que equivalga a sus aportaciones. Los demás bienes se aplicarán a otra asociación de objeto similar a la extinguida.</p>	<p>ARTÍCULO 2685.- Las asociaciones, además de las causas previstas en los estatutos, se extinguen:</p> <p>I. Por consentimiento de la asamblea general;</p> <p>II. Por haber concluido el término fijado para su duración o por haber conseguido totalmente el objeto de su fundación;</p> <p>III. Por haberse vuelto incapaces de realizar el fin para que fueron fundadas;</p> <p>IV. Por resolución dictada por autoridad competente.</p> <p>ARTÍCULO 2686.- En caso de disolución, los bienes de la asociación se aplicarán conforme a lo que determinen los estatutos, y a falta de disposición de éstos, según lo que determine la asamblea general. En este caso la asamblea sólo podrá atribuir a los asociados la parte del activo social que equivalga a sus aportaciones. Los demás bienes se aplicarán a otra asociación o fundación de objeto similar a la extinguida.</p>
---	--	--

NOTA.

Algunos artículos tanto del Código Civil del Estado de México como del Código Civil Federal, aunque claramente no están escritos, la Asociación de Colonos de Valle Dorado está comprometida a su cumplimiento. Incluso, aunque se muestran adelante algunos, ya se cumplieron, como es el caso de los artículos 7.886 y 7.889 del Código Civil del Estado de México y 2671 del Código Federal.

N. Tabla de comparación entre Código Civil del Estado de México y Código Civil Federal

CÓDIGO CIVIL DEL ESTADO DE MEXICO	CODIGO CIVIL FEDERAL
<p>Impedimento para votar. ARTÍCULO 7.899. El asociado no votará las decisiones en que se encuentren directamente interesados él, su cónyuge, sus ascendientes, descendientes o hermanos.</p>	<p>ARTÍCULO 2679.- El asociado no votará las decisiones en que se encuentren directamente interesados él, su cónyuge, sus ascendientes, descendientes o parientes colaterales dentro del segundo grado.</p>
<p>Aviso de separación. ARTÍCULO 7.900. Los asociados tendrán derecho de separarse, previo aviso con dos meses de anticipación.</p>	<p>ARTÍCULO 2680.- Los miembros de la asociación tendrán derecho de separarse de ella, previo aviso dado con dos meses de anticipación.</p>
<p>Elementos formales del contrato de asociación. ARTICULO 7.886.- El contrato por el que se constituya o modifique una asociación debe constar en escritura pública, y debe inscribirse en el Registro Público de la Propiedad.</p> <p>Efectos de la constitución.- ARTICULO 7.889.- En tanto se inscriba en el Registro Público de la Propiedad la constitución de la asociación, sus estatutos, surtirán efecto entre los asociados y producirá efectos en beneficio y no en perjuicio de personas distintas de la asociación.</p>	<p>ARTÍCULO 2671.- El contrato por el que se constituya una asociación debe constar por escrito.</p>
<p>Consecuencias de la falta de forma. ARTÍCULO 7.888. La inobservancia de la forma requerida originará la disolución que podrá ser pedida por cualquier asociado.</p> <p>Derecho de vigilar el destino de las cuotas. ARTÍCULO 7.903. Los asociados tienen el derecho de vigilar que las cuotas se dediquen al fin que se propone la asociación, con ese objeto pueden examinar los libros de contabilidad y demás documentación.</p>	<p>ARTÍCULO 2683.- Los socios tienen derecho de vigilar que las cuotas se dediquen al fin que se propone la asociación y con ese objeto pueden examinar los libros de contabilidad y demás papeles de ésta.</p>

Elaboración Propia.

Los artículos 7.907 y 7.908 del Código Civil del Estado de México, así como el 2687 del Código Federal se refieren a asociaciones de beneficencia por lo que no se contemplan en este ejercicio. Cabe mencionar que la Asociación de Colonos Valle Dorado A.C. es la segunda Asociación en contar con Estatutos

completos y bien detallados, siendo la primera la Asociación de Colonos de Ciudad Satélite que cuenta con más asociados, y es más antigua.

O. Analizando la Estructura

Si se analiza el artículo 24 del estatuto de la Asociación de Colonos de Valle Dorado A. C. (ver Anexo 1) este no menciona a la Comisión Social y Cultural. Sin embargo, esta Comisión aparece con funciones en el artículo 25 de los mismos estatutos.

Otro problema observado es que la Comisión de Hacienda dependiente de la Secretaría Administrativa tiene la función de Tesorería, unidad que debería estar más arriba.

Hay dentro de la Asociación, el Presidente, el Vicepresidente, Secretario Técnico, Suplente y 2 vocales; todos son puestos honoríficos, es decir, no perciben sueldo ni prestación alguna. Como se puede notar, hace falta alguien que cubra las comisiones. Las comisiones no son permanentes, sino solo cuando aparece la necesidad de su operación. La solución consiste en solicitar a colonos asociados que cumplan con ellas. Al no haber una paga, el colono encargado de una comisión no cumple con ésta como es debido, dándole mayor importancia a otro tipo de actividades que tuviera de orden personal. Esta puede ser una de las causas que probablemente contribuyeron a la inundación del 6 de septiembre de 2009, al no trabajar eficientemente algunas de las Comisiones, suceso en el que posteriormente se abundará.

P. Estrategias de la Asociación

A continuación se agregarán las estrategias que la Asociación de Colonos ha llevado a través de los años.

1. La Asociación de Colonos no tiene ninguna inclinación política y respeta la predilección de cada uno de sus asociados; a su vez, facilita a todos y cada uno de los partidos políticos que efectúen sus campañas, en un ámbito de respeto tanto de colonos como de simpatizantes a determinado partido político.
2. A su vez tampoco tiene ninguna inclinación ideológica ni religiosa.
3. A pesar de que no todos los colonos del fraccionamiento están asociados, la Asociación persigue el beneficio de los residentes del fraccionamiento en general.
4. La Asociación, para lograr sus fines, trata con las autoridades municipales, estatales y/o federales, según corresponda, en forma respetuosa e insistente, hasta lograrlos. Para ello, sustenta racionalmente las peticiones y en marco de buen entendimiento se dirimen éstas. Se evitan manifestaciones no pacíficas, como cierres de carreteras, u otros medios de presión.
5. Para realizar sus actividades obtiene fondos a través de la aportación mensual de sus asociados, consistente en \$ 50.00. Se le sugiere al asociado, cubra varias aportaciones adelantadas.

Con la finalidad de obtener más fondos, cuando la Asociación hace un servicio a un asociado le cobra una cantidad por dicho servicio. Dicha cantidad es menor que lo que pagaría el asociado si lo hiciera por su cuenta, pero así se contribuye a que los fondos de la Asociación crezcan. Al efectuar varios trámites se aprovecha el volumen, ya que muchos de ellos son incluso similares, por lo que los costos se reducen significativamente.
6. Cuando no se es asociado, la Asociación puede hacer ciertos servicios a los colonos del fraccionamiento a un costo mayor que el del asociado, pero aún así, para el colono el costo es menor que hacerlo él por su lado.
7. Otra forma de allegarse de recursos es alquilar las instalaciones deportivas.
8. Además de las anteriores, existen otras formas de obtener más recursos, tales como aportaciones extraordinarias o donaciones.

9. Transparencia en el manejo de recursos.
10. Considerando que los puestos de la Asociación son Honorarios, para cubrir los puestos faltantes se solicita a los mismos asociados lo hagan en forma comprometida, designando de antemano su compromiso frente a la Asociación. También se recomienda la rotación.
11. También se sugiere que cada puesto faltante tenga un suplente que esté al tanto de las actividades del titular.
12. Tanto titulares como suplentes informan sus actividades en forma personal a quien corresponda cada que se solicite, y reunión entre todos para conocer mejor la problemática general.
13. La Asociación de Colonos por medio de mantas colocadas en los lugares que todos los colonos puedan ver en el fraccionamiento convoca e informa a sus asociados sobre todos los avances o asuntos de interés, tanto para asociados, como a la comunidad en sí.
14. Muchos de sus fines la Asociación de Colonos los logrará en cooperación tripartita, entre municipio, Asociación y Colono. A guisa de ejemplo, para pintar las guarniciones de las banquetas, la Asociación hará la petición del material, el municipio lo donará, la Asociación distribuirá la pintura y el colono la pintará.

Q. Datos y Referencias

1. A agosto de 2009 había 3,712 casas en el fraccionamiento.
2. La asociación cuenta al 5 de diciembre de 2009, con 503 afiliados.
3. La cuota mensual por casa es de \$50.
4. Total de ingresos mensuales por aportación de asociados: \$25,150.

5. El número de asociados afiliados corresponde a $503/3,712 = 0.1355$, es decir, el 13.55% del total de inmuebles.
6. El dato anterior corresponde a 7.38 casas por afiliado.
7. Las oficinas de la Asociación se encuentran en la parte baja de las gradas del estadio de futbol de Valle Dorado, y cuenta con 4 escritorios y 2 computadoras, 2 líneas telefónicas, energía eléctrica, dos camionetas pick up para varios fines.
8. Como se estableció en los estatutos, los puestos son honorarios; sin embargo, hay necesidad de hacer pagos a personal administrativo que labora de manera no voluntaria.
9. Si bien es cierto que algunas de sus obligaciones las puede cubrir solicitando a la autoridad correspondiente su cumplimiento, por ejemplo la poda de árboles al municipio, hay gastos que no puede eludir, como teléfono, agua, energía eléctrica, mantenimiento del campo deportivo, que es igual a la renta de donde se alojan sus oficinas.
10. En ocasiones recibe dinero por donaciones ya sean de particulares o de los gobiernos municipales, estatales o federales, cuotas extraordinarias, o eventos lícitos que organiza. De hecho por parte del municipio recibió un salón para eventos.
11. El funcionamiento de las comisiones no son permanentes, sino solo cuando se les requiere.
12. Hace muchos años la Asociación editaba un pequeño periódico que se denominaba "El Objetivo", que era el medio de comunicarse con la comunidad; hoy no lo edita.

13. Antes, una de las asociadas cobraba las cuotas de casa en casa, lo que causaba a que el número de asociados fuera mayor.

14. Al haber cambio de directiva cada tres años, la Asociación ha trabajado irregularmente; han existido ocasiones en que se ha notado la presencia de la Asociación en el fraccionamiento y los colonos han sido beneficiados con ello, sean o no asociados, ya sea teniendo mejores servicios, mayor contacto municipal, etc.; pero han habido también periodos grises en que a duras penas se nota la existencia de la Asociación, considerando que este fenómeno casualmente se ha asociado con las diversas gestiones del municipio de Tlalnepantla.

R. Logros

En un principio los Fraccionadores, con el objeto de vender, ponen más empeño en la mejora de servicios; pero una vez vendida la mayoría, muchos fraccionamientos empiezan a decaer si las Asociaciones de Colonos permanecen dormidas, sin trabajar; de hecho, lo he observado en otros fraccionamientos que en un principio se encontraban muy cuidados, hoy se les ve ya muy deteriorados.

En Valle Dorado no ha sucedido así. De hecho, la Asociación de Colonos ha trabajado para que el fraccionamiento permanezca aún mejor de que se inició; un ejemplo de ello es que antes, para ingresar al fraccionamiento, había que cruzar la Avenida de los Jinetes que venía de las "Arboledas" con demasiado cuidado, puesto que era peligroso dicho cruce; ahora existe un túnel que directamente entra al fraccionamiento, mejorando la vialidad.

Existe el cuidado de jardines, no permitiéndose que las plantas crezcan desordenadamente y podándolas cuando se requiere; las guardas de las banquetas están pintándose periódicamente. Hace poco se inauguró una

fuelle, lo que embellece al fraccionamiento; los juegos de los niños están bien cuidados, las calles no están con baches y hay vigilancia periódica de Patrullas y Policletos.

No fácilmente se permite poner negocios en lugares no residenciales; tampoco se ha permitido la construcción de edificios o viviendas comunales; se han hecho gestiones para facilitar los pagos de predial, y agua, así como de obtener privilegios en estos pagos. Se ha logrado mantener el nivel de uso del suelo primordialmente como residencial.

Algo que no se ve en el fraccionamiento es la existencia de pandillas o malvivientes, aún y es difícil decirlo y de encontrar en otros lares; se respira tranquilidad ¹. En algunas casas se carece de tinaco, pero pocas veces falta el agua, que de tenerlo nunca faltaría. El alumbrado se ve bien, aunque algunos arbotantes en ocasiones si le falta algún foco.

¹ Aunque últimamente ya no lo es tanto debido a la inundación del 6 de septiembre del 2009.

CAPÍTULO VI

EL SUCESO

VI. EL SUCESO

A. El Evento

El domingo 6 de septiembre de 2009, a las 20.30 horas, el 90 % de los moradores del fraccionamiento Valle Dorado, Tlalnepantla, Estado de México, tuvieron una muy desagradable sorpresa: el agua intempestivamente llegó a su casa y los inundó. Ciertamente, estaba lloviendo fuera de lo normal, pero no se creía que una cosa así sucediera; en algunas casas, el agua no solo ascendía 20 ó 30 centímetros, circunstancia que por sí sola ya es sorpresa en ese fraccionamiento, sino que llegó hasta más de metro y medio, y en algunas casas todavía rebasó esa cifra.

Algunos colonos, inmediatamente subieron al segundo piso de su casa, cosa que no pudieron hacer los vecinos cuya casa es de sólo un piso. La sorpresa fue aún mayor cuando notaron que no era agua de lluvia; eran aguas negras, emanadas de un cárcamo colector del drenaje. En un principio el caos era total, desconcierto, confusión, y seguía lloviendo. Al día siguiente casi la totalidad del fraccionamiento Valle Dorado estaba inundado; algunas personas, de todas edades, se podían divisar arriba de su azotea, sin alimentos, con frío y mojados; otros, en el segundo piso de sus viviendas, poco menos incómodos, pero todos angustiados, con un fuerte e ingrato olor; sus muebles y equipos eléctricos dañados; la propiedad, lo mismo y los automóviles igual; lo que se había obtenido en años a través de mucho esfuerzo yacía bajo el agua o flotando, y los documentos personales también.

Todos los comercios cuyo establecimiento y crecimiento se había dado a través de mucha voluntad y tiempo, también bajo las aguas; incluso el Centro Comercial más importante de ahí, léase “Comercial Mexicana, S. A.”, también había sido afectada, aunque de manera parcial.

Después de unas horas, ya más calmados todos, se comprobó que la inundación no fue provocada por la lluvia, sino por la ruptura de un emisor de aguas negras, el cárcamo colector mencionado líneas arriba, el cual sí se saturó a consecuencia de la lluvia. Dicho emisor ya había sido dañado con anterioridad, de lo cual ya se había informado a las autoridades Municipales, Estatales y Federales. Pero por parte de las tres autoridades, sólo había evasivas para su arreglo. De hecho hay investigaciones que indican una probable negligencia de parte de CONAGUA, tanto en su logística, como el haber tenido oídos sordos a esa petición, independientemente del nulo mantenimiento ha dicho emisor durante los últimos 10-15 años.

CONAGUA, se comenta, no abrió una compuerta cuando lo debía haber hecho. Por otro lado y refiriéndonos a la Asociación de Colonos, si los responsables de las Comisiones de Obras Públicas y de Recursos Hidráulicos hubieran trabajado permanentemente se podría haber insistido sobre este problema con anterioridad, presionar a las autoridades, y probablemente se hubiera podido evitar el evento, o por lo menos su daño seguramente habría sido menor. Aunque por otro lado, no era fácil pronosticar un evento de tales dimensiones, por lo que la presión a las autoridades no podría haber sido muy grande, ya que para la gente que no es técnica en eso y que además no conoce exactamente el entretendido y funcionamiento de esa red de drenaje en específico, el estado del cárcamo colector sería invisible.

¿Qué sucedió después de la inundación? Los colonos primeramente estaban sorprendidos y confundidos; no sabían qué había pasado. Literalmente hablando, de la noche a la mañana su situación había cambiado drásticamente. Todo por lo que durante muchos años habían luchado y construido, ahora estaba bajo el agua; existían sentimientos negativos de todo tipo.

Afortunadamente, algunos colonos rápidamente movieron sus influencias y a las pocas horas, en el lugar de los hechos se encontraban el Presidente de la República, Felipe Calderón Hinojosa y el Gobernador del Estado de México, Enrique Peña Nieto; a el Presidente Municipal de Tlalnepantla, Arturo Ugalde Meneses y a el titular de la CONAGUA, José Luis Luego Tamargo, poco se les vio; para este momento, ya se sabía de la ruptura del tubo emisor.

El Gobernador del Estado de México Enrique Peña Nieto pidió al Presidente Municipal de Tlalnepantla Arturo Ugalde Meneses, que tomara cartas en el asunto, y este último pidió a los vecinos que conformaran un comité de 10 vecinos, los cuales iban a ser los portadores de la información y las demandas de los colonos.

Cabe aclarar que tanto el Presidente de la República, como el Gobernador del Estado de México, se comprometieron a enviar recursos para los vecinos perjudicados; el fraccionamiento se dividió en 17 zonas para afrontar las tareas de manera “administrada”; el Gobierno del Estado responsabilizó a sus colaboradores de nivel Secretaría para que atendieran cada una de estas 17 zonas. El compromiso de cada responsable de zona era hacer llegar, en vales, la cantidad de \$60,000, para la reparación de los daños producidos a los inmuebles, y muebles.

A.1. Solidaridad

Regresemos un poco en el tiempo. Como anteriormente se mencionó, muchos colonos quedaron atrapados en sus casas; los que tenían 2 plantas, subieron al segundo piso, tenían donde resguardarse, pero no tenían alimentos, ni víveres; pero los que tenían casa de una planta, no les quedaba, más que resguardarse con otros vecinos que contaban con 2 plantas o subir a la azotea de su casa; para este momento, la hora era cercana a las 23:00 p.m. y seguía lloviendo.

Como se indicó antes, hasta el día siguiente llegaron las asistencias Oficiales, la policía Municipal, la policía Estatal, el Ejército, el Gobernador del Estado de México, y el Presidente de la República; escasa presencia mostraron el Presidente Municipal de Tlalnepantla y el Director de CONAGUA. Fue en ese inter que apareció la *solidaridad* de los vecinos; tanto los menos afectados, como los no afectados, ayudaron a aquellos vecinos que estaban desprotegidos, prestándoles cobijas, mandándoles alimentos, agua e incluso ofreciéndoles lugar para dormir. La operación no era fácil, ya que había que cruzar por las aguas negras, que además daban toques eléctricos. Adicionalmente, los colonos carecían de experiencia para ese tipo de auxilios. Llegando los cuerpos policiacos y sanitarios hubo también solidaridad con ellos de varias maneras, tales como el de ofrecerles agua, comida, o prestarles servicios sanitarios.

También la Comercial Mexicana, en solidaridad, hizo descuentos significativos en sus productos de línea blanca, electrodomésticos y televisores de un 50% pero única y exclusivamente a colonos de Valle Dorado, previa identificación. Posteriormente y como para no quedarse atrás, otros centros comerciales, como Wal Mart hicieron campañas de solidaridad, pero no como la mencionada primeramente.

Se hace reminiscencia también a que los medios de comunicación varios días hablaron sobre la inundación, lo cual no es muy común; de hecho vecinos inundados de otras colonias, ellos sí, solo por lluvia, se disgustaron porque a ellos no los “tomaban en cuenta”. En mi opinión hay dos hechos relevantes por los que a la inundación de Valle Dorado se le dio más importancia:

- a. Dentro de los Colonos de Valle Dorado hay moradores que tienen influencia política.
- b. El demostrar que sí hubo negligencia gubernamental.

A su vez quiero precisar tres circunstancias importantes alrededor de este suceso:

- a. Si bien en ese momento hubo solidaridad, poco a poco se ha ido desvaneciendo, inclusive hasta para efectuar las demandas civiles y legales contra las autoridades correspondientes. De hecho, cuando se citaban a los colonos para efectuar protestas pacíficas, la asistencia era mínima, destacando que incluso muchos de ellos, aunque fueron dañados, no participaban.
- b. Un hecho trascendente a destacar es que los vecinos de otras colonias, en vez de solidarizarse con Valle Dorado, se convirtieron en aves de rapiña.
- c. Los vecinos de otras colonias que se inundaron, no por rotura de emisora, sino por la lluvia, se molestaron porque las autoridades Municipales, Estatales y Federales le hicieron más caso a Valle Dorado que a ellos (*esto ya fue comentado*).

B. El Surgimiento de Otras Organizaciones

Esta inundación trajo como consecuencia la creación o surgimiento de varias organizaciones en el fraccionamiento; si bien los objetivos eran diversos, en todas se buscaba el bien de la comunidad. Algunas de estas organizaciones se organizaron informalmente, sin legalizarse; la estructura se construía conforme iban presentándose las situaciones; de hecho, algunas operan todavía sin constituirse legalmente aún, como es el caso del “Comité Prodigificación Valle Dorado”. Otras, sí de carácter formal, como es el caso del Consejo de Participación Ciudadana, que aunque desde hace años ya existían, en este momento adquirió importancia para los colonos, cosa que antes no tenía. Otras que debían de existir pero no había, es el caso del Comité Vecinal de Protección Civil Valle Dorado, que al notar la necesidad de protegerse de agentes perturbadores en estos momentos está formalizándose, tanto de perfil legal, como operacional. También es justo mencionar a otra organización cuyo nombre es “REVIVE, A. C.” cuya función, aun es la de llevar a cabo las demandas de los colonos contra quien resulte responsable,

compuesta por vecinos dañados y despachos jurídicos contratados por ellos ya que las constructoras no cumplieron satisfactoriamente con la reparación de los daños.

B.1. El Comité Prodignificación Valle Dorado

Conforme las aguas bajaban o desaparecían, los daños aparecían, se hacían más evidentes; autos, electrónicos, muebles e inmuebles quedaron inservibles. Había que hacer algo, pedir al menos a los responsables que cubrieran los daños. Ello originó que se creara el “Comité de Vecinos Unidos por la Dignificación Valle Dorado”. Dicho comité fue formado por 10 vecinos que representaban a los vecinos de Valle Dorado.

No todos los miembros que formaron este comité eran miembros de la Asociación de Colonos, ni aún en este momento lo son. Aunque el comité fue sugerido por el Presidente Municipal, no se legalizó ni registró ante Notario ni ninguna autoridad.

B.1.a. Estrategias del Comité Prodignificación Valle Dorado

Dicho comité perseguía:

- i. Indemnización y reparación inmediata de los daños, que consistía en la indemnización de los fallecidos, muebles, inmuebles, autos y la reparación del tubo dañado, de manera que se garantizara que no volviera a ocurrir una situación similar.
- ii. Restitución y estabilización del fraccionamiento, lo que significaba dejarlo como estaba antes, tanto el escenario urbano, como con condiciones de limpieza y salud óptimas.
- iii. Un proyecto a futuro, de manera que los vecinos de Valle Dorado fueran un modelo a seguir para otras comunidades; ellos lo nombraron “Unidad Piloto”.

Se tenía como principio no intervenir en política ni en intereses económicos, ni protagonismos, sino solamente intereses relacionados al beneficio del fraccionamiento.

Dicho comité estaba formado por cinco comisiones:

- i. La *Jurídica*, integrada por licenciados en Derecho; su función es el seguimiento de las demandas interpuestas contra las autoridades o quienes resultaran responsables, además del asesoramiento legal en el pago de daños por las aseguradoras,
- ii. La *de Ingeniería*, formada por ingenieros cuya función es el seguimiento de la reparación del tubo emisor y la solución hidráulica, de modo que se garantice el servicio y la seguridad correspondiente.
- iii. La *de Salud*, integrada por psicólogos, médicos, etc., cuya función es que se brinde servicio, tanto médico, como psicológico a los colonos, así como insistir en evitar la propagación de enfermedades que se originen como consecuencia de esta inundación.
- iv. La *de Urbanización*, compuesta por arquitectos o expertos en ello, responsables de la logística necesaria para regularizar el funcionamiento urbano del fraccionamiento, tales como la vialidad, el alumbrado, el bacheo, la recolección de basura, etc.
- v. La *de Comunicación*, responsable de informar a todos los vecinos sobre los avances de cada una de las anteriores comisiones. Esta última comisión nombra a su vez, a los 17 representantes de cada zona, en que fue dividido el fraccionamiento; a su vez, cada representante de zona atiende a los representantes de calle, que en ese momento son auto-designados, y cuya función es el enlace entre el Comité y los vecinos a través de los representantes de zona. Así es más sencillo coordinar a 17 representantes de zona, y estos a los representantes de calle, que a más de 3,500 vecinos.

Los miércoles se hacían juntas a partir de las 20:00 horas, en uno de los salones de la iglesia que se encuentra en el fraccionamiento; Lo que ahí se vertía era el desarrollo de las demandas y el arreglo del tubo emisor, así como otros asuntos derivados de la misma problemática, dichas juntas, en un

principio se hacían en forma desordenada, pero poco a poco se mejoró la agenda y la logística.

Cabe aclarar que gracias a las primeras injerencias de este comité se logra que se paguen el 50% de los 60,000.00 prometidos a los vecinos dañados aunque algunos, hasta el momento, no han recibido nada del total de los vales acordados y las reparaciones comprometidas no han sido satisfactorias ni completas, para completar el resto.

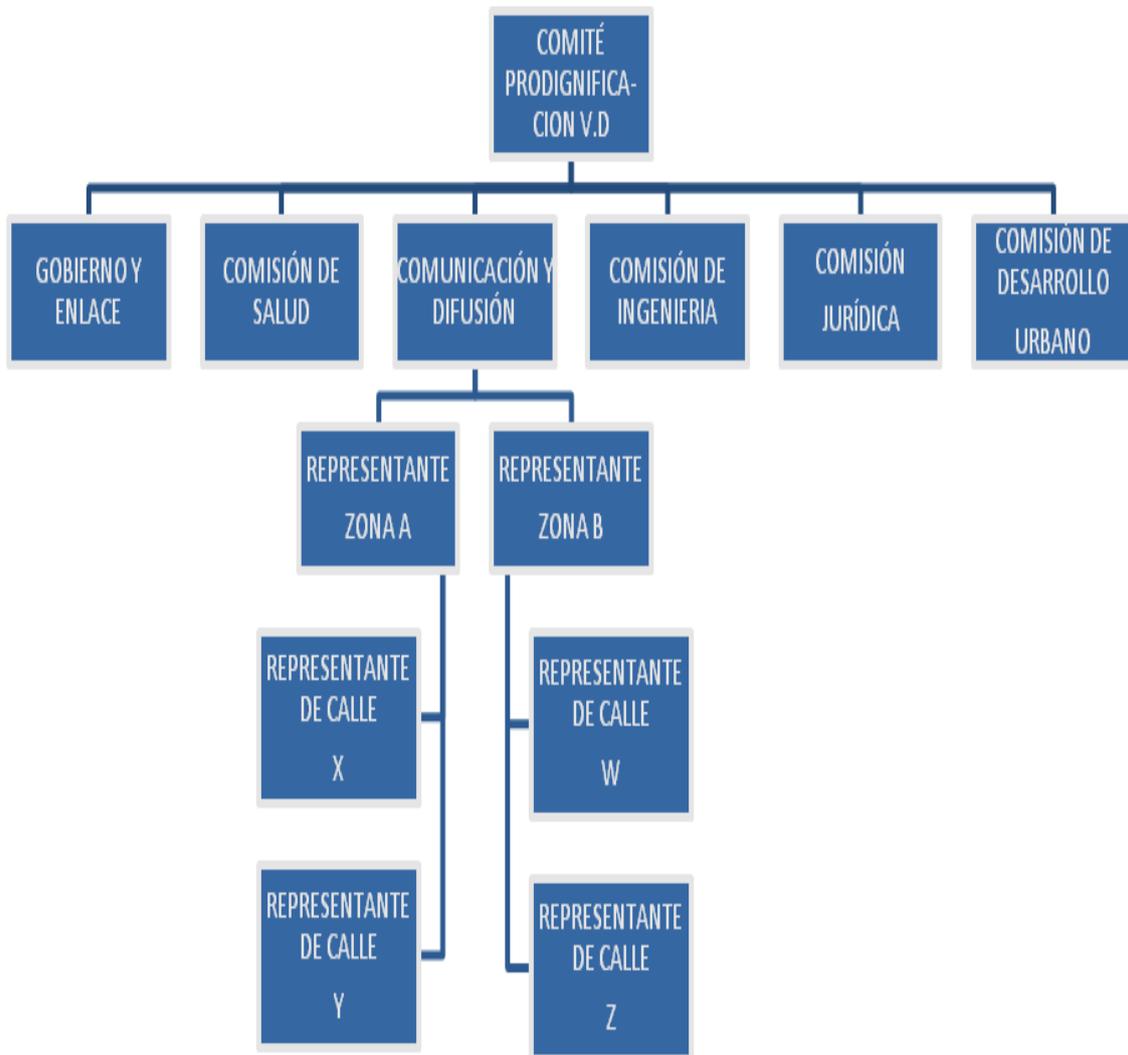
Algunos de los miembros del “Comité de Vecinos Unidos por la Dignificación Valle Dorado” decidieron participar como miembros del Consejo de Participación Ciudadana, formaron su planilla, ganaron y se instalaron a partir de noviembre del 2009, lo que los obliga a dos cosas:

- Que se desinteresaran por el Comité.
- De no ser así, una misma persona en este momento ya pertenecía a dos o tres organizaciones dentro del mismo fraccionamiento: a la Asociación de Colonos, al Comité Vecinal Prodignificación y al Consejo de Participación Ciudadana, todos de Valle Dorado.

El “Comité de Vecinos Unidos de Valle Dorado” desaparecía el 2 de noviembre, para volver aparecer el 9 del mismo mes con el nombre de “Comité Vecinal por la Dignificación de Valle Dorado”, para desaparecer nuevamente en diciembre, y vuelto a emerger en enero con el nombre de “Comité Prodignificación Valle Dorado”, con los mismos objetivos, miembros, funcionamiento y una Comisión más: la *de Gobierno y Enlace*, así existe hasta nuestros días.

B.1.b. Estructura del Comité Prodignificación Valle Dorado

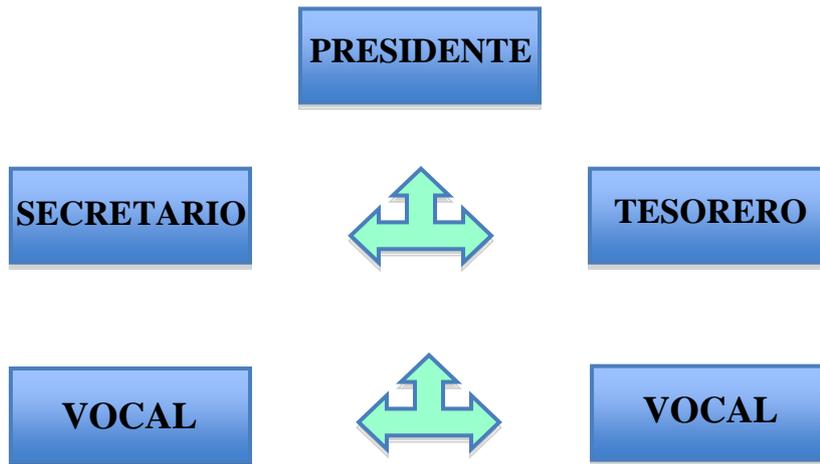
El siguiente organigrama nos muestra, de manera específica, la estructura orgánica del Comité Prodignificación de Valle Dorado:



Elaboración propia. Obtenido de la estructura orgánica del Comité Pro Dignificación de Valle Dorado.

B.2. Los Consejos de Participación Ciudadana

Los Consejos de Participación Ciudadana se definen como las autoridades auxiliares que también sirven de apoyo al Ayuntamiento en las tareas administrativas. Los Consejos de Participación Ciudadana son también conocidos como representantes de la población ante las autoridades. Estas se integran por elección popular y constan de un Presidente, un Secretario, un Tesorero y dos Vocales, teniendo cada uno de ellos su suplente.



Elaboración propia. Obtenido de la estructura orgánica del Comité Pro dignificación de Valle Dorado.

La Participación Ciudadana alude a las diversas formas de expresión social comunitaria y las prácticas urbanas, que se sustentan en una diversidad de contenidos y enfoques a través de los cuales se generan alternativas organizativas y operativas que inciden en la gestión y/o intervienen en la toma de decisiones sobre asuntos de interés público.

Son estas las que construyen y dan sustento a la democracia participativa, ya que permiten identificar intereses comunes que requieren de una acción conjunta, en la que se despliegan, por un lado, las acciones de gobierno, y por el otro, la iniciativas de la sociedad.

El pleno ejercicio de la condición de ciudadanía requiere que cada persona disponga de las condiciones materiales, sociales y culturales que le permitan producir, reproducir y desarrollar una vida digna en los ámbitos personal, familiar, comunitario y social, gozando del ejercicio colectivo de sus derechos, su exigibilidad y su “justiciabilidad”.

La Participación Ciudadana implica dos tipos de movimientos: uno que coloca necesariamente a la sociedad en contacto con el Estado, y el otro que reconcentra a la sociedad en sí misma, buscando su fortalecimiento y desarrollo autónomos.

La participación ciudadana así planteada, se aborda desde dos perspectivas que se complementan entre sí:

- a. Como medio de fortalecimiento de la sociedad civil, haciendo énfasis en la auto-organización social para que se puedan asumir funciones y atribuciones tradicionalmente reservadas a la administración pública, ya sea como descentralización efectiva de las funciones estatales, o como desplazamiento de las responsabilidades públicas del Estado hacia la sociedad civil, y
- b. Como vehículo de socialización de la política, a través de la apertura de espacios y mecanismos de articulación entre el Estado y los diversos actores sociales y comunitarios. Esto supone, por una parte, la creación de instrumentos y procedimientos para facilitar la intervención en los asuntos públicos, y por otra, la creación de una nueva institucionalidad orientada a convertir a la gestión pública en un espacio más permeable a las demandas que emergen de la sociedad, retirando del Estado el monopolio exclusivo de la definición de la agenda social.

B.3. Los Consejos de Participación Ciudadana en el Fraccionamiento Valle Dorado

Si bien es cierto que los Consejos de Participación Ciudadana existían desde hace ya varios años antes, en realidad no eran organismos considerados por la comunidad, y estaban manejados a nivel político solo para cubrir apariencias o lograr presiones particulares de los actores políticos; de hecho, la mayoría de los vecinos de Valle Dorado, y de muchos otros fraccionamientos y colonias, no sabían ni siquiera que existían.

Es de resaltar la situación que, de acuerdo al Reglamento de Consejos de Participación Ciudadana del Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, del Estado de México, en su mismo Capítulo 1, llamado Disposiciones Generales, cita lo siguiente:

“ARTÍCULO 1.- Las disposiciones de este Reglamento son de orden público e interés general y tiene por objeto regular la integración, estructura, organización, fundamento, remoción y renovación de los Consejos de Participación Ciudadana dentro de los límites territoriales del Municipio de Tlalnepantla de Baz, Estado de México”.

Así también, el mismo reglamento en la primera parte de su Artículo 2 destaca que “Los Consejos de Participación Ciudadana son órganos de comunicación y colaboración entre la comunidad y las autoridades Municipales. Tienen por objeto coadyuvar en la promoción y ejecución de los planes y programas Municipales”.

Sin embargo, acontecieron cuatro situaciones para voltear los ojos hacia ellos:

- a. Se sucedió el cambio de Presidente Municipal en Tlalnepantla de Baz en agosto del 2009, para el período 2009-2012.
- b. El Presidente Municipal venía de otro partido político (*Partido Revolucionario Institucional*) distinto del que había gobernado en Tlalnepantla de Baz las cuatro gestiones anteriores (*Partido Acción Nacional*). Desde la fundación del fraccionamiento sólo dos partidos políticos han ocupado la Presidencia Municipal: el Partido Revolucionario Institucional (*PRI*) y el Partido Acción Nacional (*PAN*).
- c. El Presidente Municipal Arturo Ugalde Meneses, quien tomó posesión de su cargo en el agosto del 2009 como se mencionó en el punto 1 anterior, ya había ocupado el mismo cargo, precisamente antes de las cuatro gestiones anteriores dominadas por un mismo partido político (*Partido Acción Nacional*).
- d. El más importante de todos los acontecimientos sucedió el 6 de septiembre de 2009 en el fraccionamiento Valle Dorado, perteneciente al Municipio de Tlalnepantla de Baz: una muy fuerte inundación a causa de la ruptura de un colector del drenaje, como consecuencia de una muy fuerte lluvia. Vale destacar que dicho colector no había sido reparado en ocasiones anteriores a pesar de que ya se había reportado ante las

autoridades municipales, estatales y federales que estaba dañado; no había sido una manutención deficiente ni insuficiente, simplemente no se le había dado nada de mantenimiento. Tristemente, el contenido de la inundación, no era agua de lluvia eran aguas negras.

Estaban pendientes algunos asuntos por resolver tales como:

- i. Las demandas por los daños ocasionados, tanto a los inmuebles como a los muebles y los automóviles.
- ii. El arreglo del emisor. Una reparación que garantizara que no se repitieran eventos similares.
- iii. Recuperar la plusvalía perdida, tanto de las casas dañadas, como las no dañadas, ya que el fraccionamiento por ese hecho se devaluaba.
- iv. Reflexionar, y ver la necesidad imperiosa de que los colonos de Valle Dorado estén capacitados para afrontar situaciones similares. Es aquí precisamente donde entra el Comité Vecinal de Protección Civil de Valle Dorado.
- v. Otras más, como las de salud, urbanización, uso del suelo etc.

B.4. Las Votaciones

En el Reglamento de Consejos de Participación Ciudadana del Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México, Disposiciones generales, cita en Artículo 2, párrafo 2do que “los Consejos de Participación Ciudadana serán electos de conformidad con lo establecido en el Artículo 73 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, en las diversas localidades en que se divide el territorio de acuerdo al Bando Municipal, por los habitantes de la comunidad”.

Por primera vez en la historia del fraccionamiento Valle Dorado, el 15 de noviembre del 2009 y bajo los estatutos del Reglamento de Consejos de Participación Ciudadana del Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México, Capítulo 2, que habla de la Integración, el Artículo 5

cita que "... serán electos en las diversas localidades por los habitantes de la comunidad, entre el último domingo del mes de octubre y el más cercano al 15 de noviembre del año de la elección del Ayuntamiento, en la forma y términos que este determine en la Convocatoria, que deberá aprobar y publicar en la Gaceta Municipal y fijar en los lugares más concurridos de cada localidad, cuando menos 15 días antes de la elección", la mayoría de los colonos literalmente se volcó hacia las urnas para elegir la planilla de su preferencia.

Hubo cuatro planillas. Repito, por primera vez, la contienda fue reñida; muchos de los vecinos, afectados o no por la inundación, formaron planillas; otros más, los votantes, en realidad meditaron su voto para otorgárselo al que más garantías ofreciera de que el fraccionamiento objetivamente pudiera mejorarse, o que al menos quedara como lo era antes.

Entre tanto, no había que olvidarse que quedaban pendientes varias cosas: las demandas de restauración de daños, el arreglo del emisor o colector, por parte de las autoridades, y que dicho arreglo diera la garantía de que no volviera a ocurrir un percance similar.

La planilla ganadora quedó constituida por Presidente, Vicepresidente, Secretario Técnico, Suplente, Vocal 1 y Vocal 2. Según el Reglamento de Consejos de Participación Ciudadana del Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México, cita en su Artículo 5 que "Cada Consejo se integrará hasta con cinco vecinos del Municipio con sus respectivos suplentes, uno de los cuales lo presidirá, otro fungirá como Secretario y otro como Tesorero y, en su caso, dos Vocales, que serán electos en las diversas localidades por los habitantes de la comunidad". Al día de hoy está integrada por algunos de los miembros que pertenecieron al "Comité de Vecinos Unidos por la Dignificación de Valle Dorado"; simplemente el Presidente de dicho Consejo, formó parte de la Comisión Jurídica del Comité mencionado, el cual se integró a partir de y como respuesta a los problemas generados por la inundación. Asimismo, uno de los Vocales del Consejo también fue miembro y uno de los principales líderes de dicho Comité.

B.5.a. Facultades y Obligaciones de los Consejos

Las principales facultades están expresadas en el Capítulo III del Reglamento de Consejos de Participación Ciudadana del Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México, a saber:

“CAPITULO III

De las Facultades y Obligaciones de los Consejos

ARTÍCULO 8.- Los Consejos tendrán las siguientes funciones:

- I. Promover la participación Ciudadana en la realización de los programas Municipales.
- II. Coadyuvar en el cumplimiento eficaz de los planes y programas Municipales.
- III. Proponer al Ayuntamiento las acciones tendientes a integrar o modificar los planes y programas Municipales.
- IV. Participar en el seguimiento de la adecuada prestación de los servicios públicos.
- V. Informar, al menos, una vez cada seis meses a sus representados y al Ayuntamiento sobre las actividades realizadas y, en su caso, el estado de cuenta de las aportaciones económicas que estén en su cargo.
- VI. Las demás que las autoridades Municipales le encomienden y establezcan en la Ley, el presente Reglamento y demás ordenamientos aplicables”.

El nuevo Consejo de Participación Ciudadana de Valle Dorado, muy probablemente creado a consecuencia y a partir de la famosa inundación, con una visión mucho más interesada, solidaria y específica por parte de los miembros y participantes, se constituyó en forma y tiempo apropiados según lo indicado en el reglamento mencionado.

VI.B.5.b. Organización y Funcionamiento de los Consejos

La organización y el funcionamiento están especificados en el Capítulo IV del mismo reglamento, que menciona textualmente:

“CAPITULO IV

De la Organización y Funcionamiento de los Consejos

ARTÍCULO 12.- Los Consejos se organizarán y funcionarán internamente conforme a las necesidades y prioridades de su comunidad, atendidas, supervisadas o gestionadas las demandas de interés general, para lo cual conforman las comisiones que consideren convenientes.

Su gestión y supervisión contemplará los siguientes servicios públicos:

- I. Seguridad pública.
- II. Limpia.
- III. Alumbrado público.
- IV. Vialidades.
- V. Agua potable y alcantarillado.
- VI. Ecología.
- VII. Educación.
- VIII. Protección civil.
- IX. Deportes.
- X. Los demás que requieran en su comunidad”.

Aún a pesar que en el pasado el Consejo de Participación Ciudadana de Valle Dorado no estaba involucrado con su comunidad, e incluso era desconocido por la mayoría de colonos del fraccionamiento, a raíz de la inundación, se constituye un consejo de forma apropiada y, como “buenos mexicanos”, ahora sí, tanto los miembros del consejo, como los colonos sí se involucran con sus actividades e inclusive hasta prevén posibles circunstancias donde dicho consejo podría y/o debería intervenir para evitar algún desastre, como el ocurrido en septiembre del 2009, o para ejercer acciones que aseguren e incrementen el valor de su patrimonio, definiendo una estructura orgánica de acuerdo al reglamento.

B.5.c. Facultades y Responsabilidades de sus Integrantes

Desde el inicio del fraccionamiento y hasta el momento de la inundación, las facultades y responsabilidades de los integrantes del Consejo de Participación

Ciudadana de Valle Dorado fueron total y absolutamente ignoradas; muy probablemente y debido a las transformaciones sociales que se han dado en el país en más de 30 años, su regulación gubernamental era nula o escueta, y los políticos sólo utilizaban a estos consejos con fines mediáticos y los de “justificar erogaciones”, o de “acarrear masas” para presionar a los actores políticos del momento.

En cuanto las transformaciones sociales identifican la fuerza de los grupos con intereses comunes, empiezan a ganar fuerza los Consejos de Participación Ciudadana, y con esto los gobiernos Estatales y Municipales emprenden a normar su funcionamiento.

Así que el nuevo Consejo de Participación Ciudadana de Valle Dorado, utilizándolo no sólo como medio de gestión ante las autoridades, sino también como una forma de evaluación de sus miembros, se somete a las facultades y responsabilidades de sus miembros, amparados en las especificadas en el Capítulo V del mencionado Reglamento, citado en los siguientes renglones:

“CAPITULO V

De las Facultades, Responsabilidades, Derechos y Obligaciones de sus Integrantes

ARTÍCULO 13.- Son atribuciones del Presidente del Consejo las siguientes:

- I. Presidir las juntas y/o asambleas del Consejo.
- II. Participar en los trabajos y deliberaciones del Consejo.
- III. Coordinar, supervisar las funciones y el trabajo de las comisiones del Consejo.
- IV. Informar a sus representados y a las autoridades Municipales de los resultados de sus consultas y asambleas.
- V. Rendir un informe semestral ante los habitantes de su comunidad.
- VI. Representar al Consejo y a su comunidad ante la autoridad Municipal en los asuntos que así lo determine la propia comunidad.
- VII. Presentar por escrito un informe financiero de las acciones y gestiones del Consejo de manera semestral ante la Secretaría del H. Ayuntamiento.

ARTÍCULO 14.- Son facultades y responsabilidades del Secretario del Consejo:

- I. Convocar a los miembros del Consejo a las asambleas ordinarias y extraordinarias, previa solicitud del Presidente del Consejo o de la mayoría de sus miembros integrantes.
- II. Formular las actas de asambleas del Consejo y firmar con el Presidente los acuerdos tomados y los informes rendidos.
- III. Suplir temporalmente y hasta por treinta días al Presidente del Consejo.
- IV. Formar parte de las comisiones de trabajo.
- V. Resguardar bajo su responsabilidad el archivo documental del Consejo, así como los bienes del mismo.
- VI. Auxiliar al Presidente en las tareas que se le encomienden.

ARTÍCULO 15.- Son facultades y responsabilidades del tesorero:

- I. Llevar cuenta y razón de los ingresos y egresos que por cualquier concepto reciba o erogue el Consejo.
- II. Informar por escrito a la comunidad acerca del estado de cuenta de las aportaciones y/o gastos del Consejo.
- III. Proporcionar a la Subsecretaría, a través del Presidente del Consejo, la información necesaria respecto a dichas aportaciones y/o gastos.
- IV. Formar parte de las comisiones del Consejo.

ARTÍCULO 16.- Son facultades y responsabilidades de los vocales:

- I. Participar junto con los miembros del Consejo en las tareas generales del mismo, así mismo, en sus sesiones, con voz y voto.
- II. Vigilar el desarrollo de las acciones del Consejo.
- III. Formar parte de las comisiones del Consejo, cuando así proceda”.

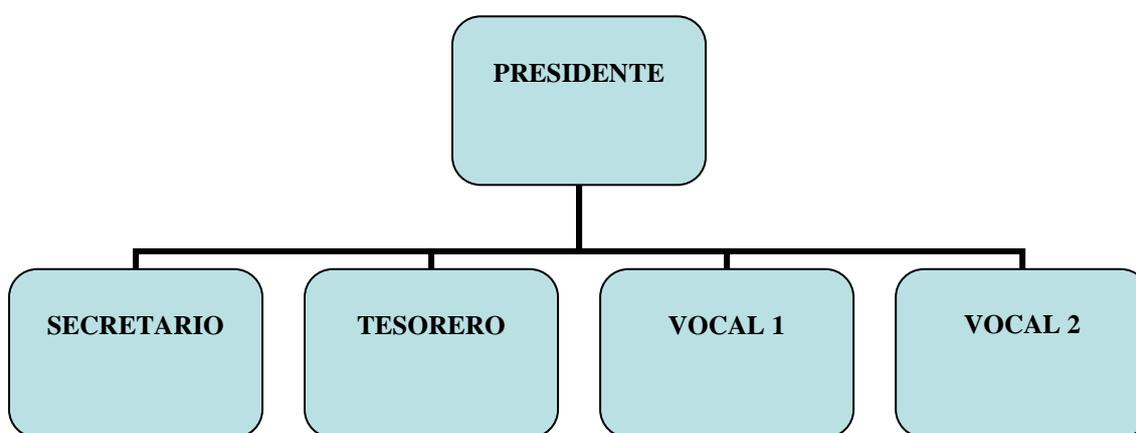
VI.B.5.d. Estrategias del Consejo de Participación Ciudadana Valle Dorado

El Consejo de Participación Ciudadana como se ha relatado es el enlace entre los problemas del fraccionamiento, y el municipio correspondiente lo que hace

es asistir a las reuniones de todas las organizaciones existentes en el fraccionamiento, y es ahí donde recogen inquietudes y donde informan de los avances respectivos.

B.5.e. Estructura del Consejo de Participación Ciudadana Valle Dorado

Como se ha indicado, la estructura orgánica del Consejo de Participación Ciudadana de Valle Dorado es muy simple, dado lo pequeño de la organización y los recursos de que dispone, por lo que, basándome en las funciones de los integrantes, a continuación presentaré el organigrama:



Organigrama Consejo de Participación Ciudadana de Valle Dorado. Elaboración Propia.

B.6. Comité Vecinal de Protección Civil de Valle Dorado

Otro septiembre, hace años, en 1985 precisamente, 7:19 a. m., fecha inolvidable para los que moramos la zona Metropolitana de la Ciudad de México: un muy fuerte sismo nos sacude; muchos inmuebles se vienen para abajo; muertos, heridos, damnificados. Muchos despiertan y fundan organizaciones para protegerse de agentes perturbadores, aunque para decir verdad el Municipio de Tlalnepantla ya había fundado el Comité de Protección Civil, a raíz del incendio de San Juanico, en San Juan Ixhuatepec. Otros más todavía permanecen dormidos, no han hecho gran cosa para prevenir su vida, la de los demás y sus propios bienes. Si bien es cierto que se ha intentado de parte de los gobiernos del Distrito Federal y del Estado de México, tanto de autoridades como de ciudadanía, la respuesta ha sido muy tibia.

El fraccionamiento Valle Dorado también dormía y un grupo de vecinos, a raíz de la inundación, decidió despertar y fundar el “Comité Vecinal de Protección Civil de Valle Dorado”, auxiliado por las autoridades municipales de Tlalnepantla, a través Subdirección de Protección Civil y Bomberos de la Dirección General de Seguridad Pública, Tlalnepantla. Estado de México.

B.6.a. Misión

Desarrollar e implementar el plan de atención a emergencias en el fraccionamiento, que se auto-renueve y crezca en comunión con la comunidad

B.6.b. Visión

Promover un cambio de actitud en la comunidad que impulse a la integración y fortalecimiento de las buenas costumbres como vía de convivencia. Buscar y alentar el desarrollo de habilidades y capacidades para la atención de emergencias. Convertir Valle Dorado en un fraccionamiento donde el factor de desarrollo humano este presente.

B.6.c. Objetivos

- i. Establecer un equipo de trabajo formal en el fraccionamiento para actividades de protección civil.
- ii. Promover la capacitación y conformar brigadas para la atención de emergencias.
- iii. Actualizar el Atlas de riesgo.
- iv. Desarrollar e implementar el plan de atención a emergencias en el fraccionamiento.
- v. Realizar un simulacro mayor en el fraccionamiento por cada agente perturbador.
- vi. Establecer un programa anual de simulacros mayores por cada agente perturbador.

B.6.d. Estrategias del Comité Vecinal de Protección Civil de Valle Dorado

- i. Cabe aclarar que esta organización como se verá más adelante, aunque sea nada más en el papel, tiene conformada su estructura con las funciones por hacer en cada puesto.
- ii. La capacitación que se dé tiene que ser impartida por profesionales, personal del cuerpo de bomberos de Tlalnepantla.
- iii. La capacitación será totalmente gratuita.
- iv. No debe efectuarse ningún simulacro mientras no se tenga la capacitación necesaria para ello, el hacerlo causa confusión y riesgo.
- v. La persona que contribuya a levantar “Atlas de riesgo”, debe estar asesorada por especialistas que indiquen que realmente es riesgo, que un riesgo potencial, o que no lo es.
- vi. Los vecinos involucrados deben estar informados del levantamiento de un “Atlas de riesgo”, con el afán de que contribuyan para ello.
- vii. Al levantar el “Atlas de Riesgo” los miembros del Comité Vecinal de Protección Civil deben guardar confidencialidad y discreción sobre la situación de sus vecinos. El no haber esta confidencialidad es informarles a probables rateros que en cierta casa viven personas vulnerables, llámense incapacitados, de la tercera edad o niños, o bien personas que cuentan con dinero o joyas en su casa.
- viii. En un principio la función principal de este comité es lograr que se levante el “Atlas de Riesgo” del fraccionamiento, se impartan los cursos necesarios de autoprotección, se formen las brigadas, y se lleve a cabo los simulacros, pero aún no es función la de prestar primeros auxilios, o algún otro servicio comunitario en algunos casos solo informar a quien corresponda en la aparición de un agente perturbador.
- ix. Conforme se avance en la capacitación conocimientos y experiencia habrá más involucramiento en labores comunitarias que correspondan única y exclusivamente a Protección Civil.

B.6.e. Estructura de Comité Vecinal de Protección Civil Valle Dorado

Descripción de Puestos y Funciones

PUESTO	FUNCIÓN	ACTIVIDAD
<i>Coordinador General</i>	Asegurar el trabajo en equipo. Asegurar el cumplimiento de los objetivos, misión y visión del CVPCVD. Asegurar que cada jefe de brigada cuente con los recursos necesarios y/o mínimos necesarios para impulsar el logro de sus metas y actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Desarrollar las actividades operativas, administrativas, de dirección de grupo y de motivación necesarias para el seguimiento y cumplimiento de acciones, tareas y objetivos de cada miembro y del grupo en general. 2.- Mantener un estrecho contacto y comunicación tanto verbal como escrita, tanto informal como oficial con todos los grupos activos en el fraccionamiento, así como con las autoridades, asociaciones industriales y particularmente con cada jefe de brigada y brigadista y miembro de CVPCVD. 3.- Apoyar en cubrir cualquier omisión o faltante y buscar la solución más factible y/o efectiva.
<i>Secretario Técnico</i>	Apoyar al coordinador general en todas las labores administrativas relacionadas con reuniones, juntas y eventos.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Revisar que el correo de cvpcvd@hotmail.com esté siendo ocupado como vía de enlace y comunicación interna. 2.- Control de Documentos. 3.- Actualización de agenda y tabla concentradora de IDR. 4.- Responsable de lista de asistencia y minutas 5.- Seguimiento de reuniones y acuerdos.
<i>Enlace</i>	Apoyar al coordinador general en todas las labores de relaciones públicas oficiales.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Mantener actualizado el directorio de contactos. 2.- Mantener contacto con asociación de colonos y consejo de participación ciudadana.
<i>Estructura</i>	Apoyar al coordinador general en todas las labores administrativas, de dirección y planeación organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Mantener actualizado el organigrama y carpeta básica de CVPCVD. 2.- Apoyar en la elaboración y tramitación de oficios y documentos.
<i>Comunicación y Difusión</i>	Apoyar al coordinador general en todas las labores de logística de eventos para su promoción y difusión.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Apoyar en la elaboración de comunicados a la comunidad. 2.- Promoción de reuniones y capacitaciones. 3.- Apoyar en revisión de puntos de comunicación en uso.
<i>Jefe de Brigada (general)</i>	Accionar el Plan de atención a emergencias conforme proceda por evento o incidente que se registre en el fraccionamiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Mantener un grupo brigadista activo. 2.- Promover actividades de integración y capacitación. 3.- Reportar a coordinador general necesidades y propuestas para el logro de actividades.
<i>Jefe de</i>	Ejecutar el programa de	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Brindar el apoyo, comunicación e

<i>brigada Primeros Auxilios</i>	atención a emergencias en la fase correspondiente.	integración de equipo a la brigada de primeros auxilios. 2.- Identificar la fase y nivel de emergencia del evento en cuestión. 3.- Promover cualquier actividad o acción que lleve a mejorar la respuesta y capacidad de, para el grupo brigadista que se dirige o encabeza. 4.- Accionar y reportar al coordinador y a las autoridades la siguiente etapa de atención a emergencias.
<i>Jefe de Brigada, Búsqueda y Rescate</i>	Ejecutar el programa de atención a emergencias en la fase correspondiente.	1.- Brindar el apoyo, comunicación e integración de equipo a la brigada de primeros auxilios. 2.- Identificar la fase y nivel de emergencia del evento en cuestión. 3.- Promover cualquier actividad o acción que lleve a mejorar la respuesta y capacidad de, para el grupo brigadista que se dirige o encabeza. 4.- Accionar y reportar al coordinador y a las autoridades la siguiente etapa de atención a emergencias.
<i>Jefe de Brigada Contra Incendio</i>	Ejecutar el programa de atención a emergencias en la fase correspondiente.	1.- Brindar el apoyo, comunicación e integración de equipo a la brigada de primeros auxilios. 2.- Identificar la fase y nivel de emergencia del evento en cuestión. 3.- Promover cualquier actividad o acción que lleve a mejorar la respuesta y capacidad de, para el grupo brigadista que se dirige o encabeza. 4.- Accionar y reportar al coordinador y a las autoridades la siguiente etapa de atención a emergencias.
<i>Jefe de Brigada Evacuación</i>	Ejecutar el programa de atención a emergencias en la fase correspondiente.	1.- Brindar el apoyo, comunicación e integración de equipo a la brigada de evacuación. 2.- Identificar la fase y nivel de emergencia del evento en cuestión. 3.- Promover cualquier actividad o acción que lleve a mejorar la respuesta y capacidad de, para el grupo brigadista que se dirige o encabeza. 4.- Accionar y reportar al coordinador y a las autoridades el término y status de la etapa atendida. 5.- Reportar la siguiente etapa de atención a emergencias.
<i>Autoridades Protección Civil.</i>	Dirigir y accionar el Plan de Atención a Emergencias.	1.- Brindar todas las instrucciones de arranque y término en cada FASE de atención. 2.- Establecer centros de control dentro del fraccionamiento. 3.- Una vez arribando al lugar del evento, tomar el mando y girar las instrucciones al CVPCVD para atender la emergencia

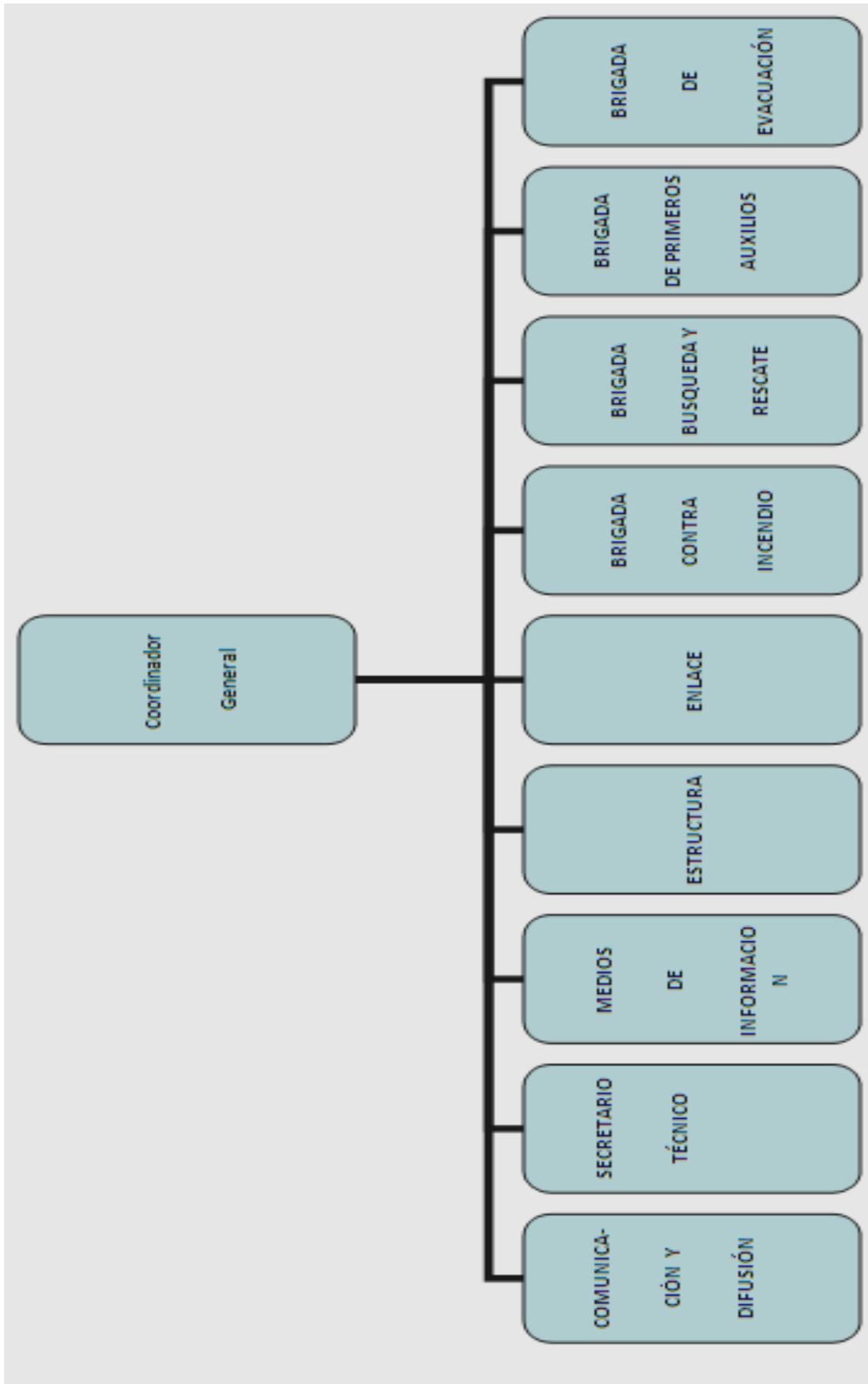
Cuadro tomado de Comité Vecinal de Protección Civil de Valle Dorado.

B.6.f. Organigrama del Comité Vecinal de Protección Civil de Valle Dorado

Si bien es verdad, el Comité Vecinal de Protección Civil de Valle Dorado ha trabajado desordenadamente, con dificultades, tanto de organización, logística, cruce de otros intereses también prioritarios, como el de las demandas para resarcir daños, poco a poco se ha ido conformado ya de una manera más organizada.

Sin embargo vale resaltar que lleva algunos avances, uno de ellos aunque no está en forma completa es el “Atlas de Riesgo del fraccionamiento” consistente en detectar posibles riesgos.

A continuación (*en la siguiente hoja por razones de espacio*) se muestra el organigrama de la estructura organizacional del Comité Vecinal de Protección Civil de Valle Dorado, A. C., tal cual lo ha definido ella:



Organigrama tomado del comité Vecinal de Protección Civil de Valle Dorado.

B.7. Revive, A. C.

En las reuniones semanales del Comité Pro dignificación Valle Dorado, se ve la necesidad de que se cubran los daños originados por la negligencia gubernamental. El gobierno se compromete y se da como resultado el nacimiento de una nueva organización independiente llamada Revive, A. C., compuesta por los vecinos que resultaron afectados que deciden llevar a cabo la demanda a las autoridades para que sus daños sean resarcidos. La mesa directiva de esta organización consta de Presidente, Vicepresidente, Secretario Técnico, Suplente y Tesorero. Sus actividades consisten en contactar a los despachos jurídicos encargados de llevar la demanda, responsabilizándose de llevar a cabo la logística entre ellos y los demandantes, ya sea organizando reuniones de información, o exigiendo a vecinos que cubran los honorarios respectivos, como también exigiendo a los despachos respuesta pronta y satisfactoria; a su vez, se preocupa por que se cuente con la documentación respectiva de parte de los demandantes. Como las constructoras no están cumpliendo en forma satisfactoria, esta organización a su vez se preocupa para que al vecino se le cubra el daño y prescindan de la constructora. Esta organización, como se puede observar, cumple con los cometidos de otra organización ya descrita con anterioridad, por lo que ello ha originado conflictos.

C. Un Año Después

Anteriormente me referí a cómo y por qué emergieron algunas organizaciones, así de cómo estaban constituidas; sin embargo, no se ha indicado qué ha pasado con ellas y en ellas, así de lo que ha sucedido desde aquel 6 de septiembre, precisamente a éste 6 de septiembre. En este punto me referiré precisamente a ello, tratando primeramente cada organización, incluyendo por

supuesto a la Asociación de Colonos, para después dar una situación de conjunto.

C.1. La Asociación de Colonos

El lunes 7 de septiembre de 2009, las instalaciones de la Asociación estaban bajo el agua, así como las casas de varios de sus dirigentes y asociados; eso obligó a que ésta tomara tardíamente cartas en el asunto. Si bien, después que bajaron las aguas prestó sus instalaciones, realmente tardó en afrontar el problema. Por otro lado, antes de la inundación, para enero del 2010 estaba previsto el cambio de mesa directiva. Por un lado, para poder formar parte de la mesa directiva se requiere tener como asociado al menos 1 año, y por el otro lado, para poder votar por las planillas que se formasen, se debe tener como asociado al menos tres meses. Cabe aclarar que uno deja de ser asociado con el solo hecho de no cubrir sus aportaciones por tres meses. Hay que indicar que a tres meses de las elecciones no puede uno inscribirse a la Asociación para no favorecer o perjudicar a alguna planilla participante a elección.

Poco a poco la Asociación afrontó el problema y tenía como principal preocupación la reparación del tubo emisor, por lo que aprovechó la comisión formada por otra organización (*esto ya fue citado antes*), pero ello obligó a que las elecciones de enero fueran prorrogadas al 30 de mayo, dando así la oportunidad a una mayor insistencia sobre la reparación del colector dañado y también a que se formaran mejor las planillas por participar.

Se escucharon voces de que varias planillas participarían, pero sorpresivamente sólo una fue la que se inscribió -la dorada- la cual ganó y es la que en este momento está al frente de la Asociación.

Esta mesa directiva desde el primer día de su posesión empezó a trabajar, y lo primero que realizó fue lo que llamaré *nuevas estrategias*, que aunque no son muchas, son interesantes de mencionar e intentan mejorar el funcionamiento

de la Asociación para beneficio de la comunidad Valle Dorado, sea asociado o no.

Dichas estrategias son:

- a. Recorrido de parte de los miembros de la mesa directiva por el fraccionamiento para detectar árboles que ofrezcan peligro y que sea necesario podar o derribar para evitar causen algún accidente.

Como comentario, basta decir que a la semana de haber tomado posesión ya varios árboles habían sido podados. El comentario es fácil decirlo, pero había un colono, por cierto no asociado, que durante más de 5 años había intentado ante las autoridades derribar un árbol que ofrecía peligro de caerse en su casa y no lo había logrado. Dicho árbol ya no está gracias a la injerencia de la actual Asociación de Colonos. También se aclara que para talar un árbol no basta llegar con la sierra y hacerlo, sino que las autoridades municipales deben dar esta autorización que afecta a varias unidades, como servicios públicos, ecología etc.

- b. Paralelamente, por cada árbol derribado o podado se sembraron otros en su lugar, independientemente de la siembra de nuevos árboles más idóneos al fraccionamiento, de manera que sus raíces no dañen los cimientos de las construcciones, y por el otro lado, independientemente del embellecimiento del fraccionamiento, se contribuya a disminuir la contaminación y mejorar la ecología.
- c. Tomar cartas en el asunto sobre el puente que conecta el segundo piso del periférico “Bicentenario”, con el puente Arboledas. La caseta de cobro del segundo piso estaba proyectada a que funcionara en el puente que conecta la Avenida Gustavo Baz con los fraccionamientos Valle Dorado y Arboledas, pero dicho proyecto no contempló que el Puente pertenece a los 2 fraccionamientos que lo pagaron, y no al Gobierno Estatal, por lo que las 2 Asociaciones de los fraccionamientos citados obligaron a que cambiaran de lugar e hiciera menos congestiónamiento,

aunque la construcción de dicho Viaducto le resulta más oneroso al Gobierno Estatal.

- d. No soltar el dedo del renglón en cuanto a la reparación integral y total del emisor, insistiendo en que ésta sea de manera que garantice que el evento no suceda nuevamente. En este momento se están realizando las reparaciones en el emisor.
- e. Que las personas que formen las comisiones, además de comprometidas con ellas, tengan el conocimiento técnico y/o profesional para poderla cumplir satisfactoriamente.
- f. Incremento de vigilancia policiaca, contribuyendo tanto el colono, la Asociación de Colonos y el Municipio en los recursos necesarios para ello.
- g. Unión entre todos los colonos, grupos u organizaciones del fraccionamiento de manera que cada grupo trabaje en forma independiente, cumpla sus propios objetivos, no invada las funciones de otros y en forma coordinada se constituya una sola unidad.
- h. La nueva directiva de la Asociación está haciendo trámites para que se evite la entrada y salida por el fraccionamiento al estacionamiento del centro comercial City Shop Valle Dorado inaugurado hace 3 meses, esto ocasionaría varias molestias a moradores del fraccionamiento.
- i. Con el objeto de incrementar el número de asociados y preservar con los que se cuenta; se ha regresado al cobro de cuotas de casa en casa, algo que algunas gestiones anteriores dejaron de hacer, y aunque parece una estrategia muy simple, da buenos resultados, ya que por un lado el asociado puede dejar de pagar sus cuotas por desidia de ir a las instalaciones, pero por el otro de viva voz, la Asociación puede detectar porqué razones el asociado ha dejado de cubrir estas y oír sus sugerencias o quejas y ponerse a trabajar en solución a ellas.

- j. Cumplir de manera satisfactoria todas las funciones asignadas. Desde el primer día se ha visto que está trabajando la nueva directiva. En varios frentes, tales como el remozamiento de parques y jardines y los ya expuestos anteriormente, lo que hace que los asociados permanezcan con gusto en la Asociación y se incrementen nuevos.

A manera de resumen podría decirse que antes de la inundación la Asociación de Colonos venía trabajando de forma normal, no menos, pero no más allá de lo que debía hacer: Con la inundación quedó chica, no afrontó el problema con eficacia, se durmió, poco a poco despertó, tomó las riendas, afrontó el problema y empezó a engrandecerse. Viene el cambio de directiva y las expectativas vislumbran aún nuevos y mejores caminos. Aunque falta mucho por hacer.

C.2. El Comité Pro dignificación Valle Dorado

Gracias a la estructura planteada de representantes de zona y de calle, se pudo obtener un censo del total de daños y se pudo detectar qué vecinos realmente habían sido dañados y cuáles no, pero también se pudo saber quiénes al menos habían recibido la primera mitad de los \$ 60,000.00 (*SESENTA MIL PESOS 00/100 M.N*) en vales que se habían prometido. Este comité está luchando ante las autoridades respectivas, apoyándose en la Comisión Nacional de los Derechos Humanos y otras instancias como ciertos periódicos, para que los vecinos dañados que no han recibido esa primera indemnización la obtengan, y sobre todo, los vales de \$ 30,000.00 (*TREINTA MIL PESOS 00/100 M.N.*) correspondientes a la segunda exhibición, para que esta sea entregada a todos y cada uno de los vecinos dañados y no quede alguno sin ello.

Por diversas circunstancias, tales como desacuerdos, apatía, protagonismo, la creación de otras organizaciones paralelas, o falta de un liderazgo realmente efectivo el camino ha sido lento: a 1 año no se ha cubierto todo lo prometido.

De hecho, algunos miembros de esta organización se han ido a otras tales como Revive, A. C. y se ha producido una fuerte rivalidad entre algunos miembros de una y otra.

C.3. El Consejo de Participación Ciudadana

Su avance ha sido irregular, asistencias e inasistencias de los miembros a las reuniones citadas por el Municipio de Tlalnepantla. Por decirlo así, su desarrollo ha sido decepcionante y no han respondido a las expectativas que en ellos se depositaron.

C.4. El Comité Vecinal de Protección Civil

Este comité logro la que se impartieran los cursos siguientes:

- a. Inducción a la Protección Civil, el 1 de mayo del 2010 de 10 a 12 hrs, y de 17 a 19 horas.
- b. Teoría del Fuego y Contra Incendio, el 8 de mayo del 2010 de 10 a 12 horas.
- c. Primeros Auxilios, el 15 de mayo del 2010 de 10 a 12 horas.
- d. Riesgos en el Hogar, el 22 de mayo del 2010 de 10 a 12 horas.
- e. Plan Familiar para Emergencias, el 29 de mayo del 2010 de 10 a 12 horas.
- f. Botiquín, el 5 de junio del 2010 de 10 a 12 horas.
- g. Gas L.P. y Gas Natural, el 12 de junio del 2010 de 10 a 12 horas
- h. Evacuación, el 19 de junio del 2010 de 10 a 12 horas.

Todos esos cursos fueron impartidos por personal de la Subdirección de Protección Civil y Bomberos dependientes de la Dirección de Seguridad Publica y Transito de Tlalnepantla, México.

En este momento se está intentando formar las brigadas, aunque cabe mencionar que existe apatía de los colonos para formarlas, por lo que es algo que está costando trabajo formar.

Logros, aparte de la impartición de los cursos, es que este comité cuenta ya con un “Atlas de Riesgo” del fraccionamiento, aunque para decir verdad, no está completo y ya desactualizado.

Hay problemas internos entre algunos miembros del comité, principalmente por protagonismo, desacuerdos y la negativa de escuchar las razones del otro, sean razonables o no, es por ello que no avanza como debía de haber sido.

C.5. Revive, A. C.

Como se indicó, el fin de esta organización es lograr que se cubran los daños a través de demandar legalmente a quien resultara responsable. Para llevar a cabo dichas demandas, los despachos jurídicos han requerido de los demandantes documentos y dinero, y ello ha provocado que algunos cumplan y otros no, por lo que el avance de las demandas es irregular y un tanto lento. Como las constructoras no cumplen satisfactoriamente, los colonos han hecho las reparaciones por su cuenta, y esta organización está tramitando en que se reciban muebles para el hogar, por la cantidad de \$ 30,000.00 en sustitución a dichas reparaciones. Como esta situación se cruza con otras organizaciones se crea rivalidad, confusión y duplicidad en los cometidos. Cabe aclarar que esta organización realizó en la semana del 19 al 25 de julio talleres contra la depresión, insomnio, ansiedad, miedo, etc., impartidos en tres grupos, la del lunes a las 16.00 horas la del miércoles a las 10.00 horas y las del viernes a las 16.00 talleres impartidos por psicólogos, con un pago único de \$ 35.00 para material impreso.

VI.C.6. El Fraccionamiento Un Año Después. Situación de Conjunto.

Además de las organizaciones citadas en el fraccionamiento existen otras más, unas organizadas antes de la inundación y otras lo hicieron a raíz de ésta. De las primeras pueden citarse a la Unión de Adultos de la Tercera Edad; de la segunda, grupos de determinada calle, como los Vecinos de la Calle de Lima,

que se han organizado para exigir las indemnizaciones de los daños provocados por la ruptura del tubo emisor. Como puede notarse hay organizaciones, formales e informales, con objetivos diversos, pero eso sí, todos buscando el beneficio del colono de Valle Dorado. De hecho, como ya se ha dicho, una familia puede pertenecer a una o varias organizaciones, y algunos a ninguna. Pero algunas de estas organizaciones han presentado problemas internos, de tal manera que sus principios los han olvidado; recuérdese que algunas decían “no política” y se metieron a ella, “no protagonismo”, y cayeron en él, además de existir entre ellos desacuerdos, de tal manera que algunos integrantes activos de una organización se retiraron de una, para emigrar a otra y atacar aquella de la cual se retiraron. También es verdad que la Asociación de Colonos permaneció pasiva un tiempo, razón que motivó la creación de las organizaciones citadas, aunque en este momento, ya tomó las riendas, como debe ser; mas sin embargo, hay que hacer notar que sus asociados son apenas el 14% de los moradores del fraccionamiento; levantar ese índice es una de las más arduas tareas que corresponden a la nueva directiva. A su vez todos los grupos organizados, formales o no, por el momento no están coordinados en una sola unidad lo que ha provocado confusión, tanto en el interior de las organizaciones, como en los colonos, como en las autoridades Municipales, Estatales y Federales al tratar un asunto. Hay también duplicidad de propósitos en las diversas asociaciones, lo que provoca rivalidad entre organizaciones, y sobre todo el entorpecimiento en los trámites ante las autoridades mencionadas, que de forma intencional o no, hay lentitud en las gestiones para el resarcimiento de los daños, y sobre todo, en la reparación correcta del tubo colector dañado. La problemática es que las lluvias no esperan a que el colector esté reparado correctamente, y aunque las reparaciones se están llevando a cabo, existe la incertidumbre de que este evento vuelva a ocurrir. Cabe mencionar que la colectividad de Valle Dorado no tiene plena confianza en que las reparaciones sean efectuadas como Dios manda.

Por otro lado, a pesar de la existencia de varios grupos, ya han existido intentos de ponerse de acuerdo para lograr las indemnizaciones que restan, de hecho varios colonos hicieron el 12 de agosto una marcha de Tlalnepantla a

Toluca la cual fue interceptada 4 veces por la policía estatal. A ello el Gobierno Estatal respondió que está ya por resolverse este problema aunque sólo se exhibirán 997 indemnizaciones de un total de 2,054, argumentándose que algunas casas ya fueron reparadas, aunque lo que no indica es que dichas reparaciones fueron efectuadas en forma pésima.

Como dato adicional el día 3 de septiembre de 2010 fue inaugurado el 2do piso del Periférico Bicentenario que corre desde donde antes era el toreo de 4 caminos.

Precisamente al año del evento el 6 de septiembre de 2010 se circula una carta del Presidente Municipal Constitucional de Tlalnepantla, Lic. Arturo Ugalde Meneses a cada uno de los moradores de municipio de Tlalnepantla en donde se informa sobre un seguro gratuito contra inundación, incendio y robo a casa habitación, para los contribuyentes cumplidos. Los requisitos solicitados son:

- a) Pago del impuesto predial al corriente, antes del siniestro
- b) Pago de los derechos de agua al corriente, antes del siniestro.
- c) Que el inmueble sea de uso habitacional
- d) Que se vea afectado por alguno de los riesgos cubiertos.
- e) Que el propietario o tenedor del inmueble, llene y firme la solicitud de apoyo.
- f) En caso de robo será necesario que se levante el acta correspondiente ante el Ministerio Público.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Pretenderé dar algunas conclusiones a este ejercicio, aunque en realidad estoy cierto que a esta situación le faltan años por concluir, puesto que ello va en razón a la existencia misma de la Asociación de Colonos de Valle Dorado y el desarrollo que esta tenga a posteriori. Sin embargo, para darle una conclusión a este, la fecha base es exactamente al año de la inundación de Valle Dorado es decir, septiembre de 2010.

Una Asociación de Colonos eficiente logra que la colonia a la cual representa obtenga beneficios de diversos tipos, ya sean económicos, de servicios, sociales, culturales, de protección y embellecimiento hacia la propia colonia, logrando con ello no solo la satisfacción de los asociados sino de todos los colonos, e incluso de visitantes.

Para que una Asociación de colonos tenga eficiencia debe tener buenas relaciones con los actores con los que actúa; así mismo, para ello debe contar con buenas estrategias.

Para contar con buenas estrategias debe tener una buena Planeación Estratégica, y para ello debe efectuar un Análisis Estratégico.

Un plan estratégico debe estar cuidadosamente elaborado, pero siempre hay que darle margen a aquella estrategia espontánea resultante del pensamiento lateral o ideología creativa de uno o varios de los integrantes de la organización, siempre y cuando exista viabilidad en su instrumentación.

Otra de las conclusiones a las que he llegado es la siguiente: la eficiencia de una organización no solo debe considerarse cuando esta lo sea en situaciones

normales, sino en la capacidad que tiene para responder con ella a las adversidades que se le presenten. La Asociación de Colonos de Valle Dorado de la gestión anterior podría decirse que era eficiente antes de que sucediera la inundación; de hecho, había logrado que el Municipio de Tlalnepantla hiciera una nueva entrada al fraccionamiento, lo que hacía que uno llegara más pronto a su hogar, al 'saltar' un congestionamiento automovilístico y una probable colisión; una fuente en el centro del fraccionamiento; adoquinar alrededor de dicha fuente; pero no supo afrontar la inundación con prontitud, y cuando lo hizo ya se habían creado otras organizaciones paralelas, que aunque no estaban registradas legalmente, tomaron tanta fuerza que la empequeñecieron. Cuando logra tomar las riendas en forma adecuada y hay el cambio de mesa directiva, algunos colonos dejaban de ser asociados al notar esta ausencia. A guisa de otros ejemplos, puede decirse cómo la otrora primer lugar como compañía mundial, la General Motors, no estuvo capacitada para afrontar la pasada crisis financiera de hace 2 años, ya que se ve obligada a despedir muchos empleados, a cerrar fabricas, a vender marcas y fábricas como la de Saab, a desaparecer a Pontiac y a Hummer, y solicitar ayuda del gobierno de USA. Chrysler tiene un camino todavía peor, si no desaparece es gracias a que la italiana Fiat, la adquiere. En cambio Ford, sí tiene la capacidad para afrontar la crisis, no vende ni se deshace de marcas, ya que aquellas marcas inglesas que había adquirido, como Jaguar y Aston Martín años antes, las había dejado en buenas transacciones para vendedor y comprador, y aunque se deshace de la sueca Volvo, la hace sin presiones y trabaja con números negros, lo que no hacen las otras mencionadas.

Muy relacionado con el punto anterior, es no calificar como eficiente a un líder, llámese, presidente, gobernador, director, gerente, presidente, etc. con las metas que se ha planteado cumplir únicamente y las que haya cumplido, ya que el puesto que se le ha conferido no solamente es el cumplimiento de objetivos u compromisos establecidos en sus campañas, sino el de la eficiencia total que debe cubrir ante sus representados, ya sea de circunstancias pasadas y de eventos actuales y futuros. Así, el anterior presidente de la Asociación de Colonos, quedó como ineficiente. Por otro lado, el gobernador del Estado de México, Enrique Peña Nieto, se jacta de que está cumpliendo los compromisos

prometidos, pero en lo relacionado a esta inundación puede decirse que hasta este momento no ha cumplido con lo prometido, y mucho menos con lo que la “naturaleza” le comprometió, por lo que se podría juzgar como de “compromisos incumplidos”, al decir de la gestión total de la organización.

Otra forma de medir la eficiencia de una organización, es no haciéndolo únicamente con lo que ha hecho, sino con lo que ha dejado de hacer y debía haber hecho. La Asociación de Colonos tiene, dentro de sus funciones, una comisión de Recursos Hidráulicos (*ver artículo 24 de sus Estatutos*); si ésta estuviera insistiendo en el daño que ya tenía el emisor, es probable que se hubiera evitado la inundación; también podría insistirse en la limpieza de las coladeras y drenajes, y ello hubiera contribuido en que los daños fueran menores. Este punto es muy difícil de detectar en las organizaciones, ya que requiere de un más exhaustivo estudio y auditorías administrativas y técnicas más frecuentes, además de que no es algo observable bajo circunstancias normales, ya que está enterrado dentro de la red del drenaje. Esto refuerza el punto anterior.

Otra manera de medir la eficiencia de una organización es que ésta no haga lo que no deba hacer. En este punto me refiero a que cualquier organización debe responder ante la sociedad de manera ética y dentro de un marco legal, y no lograr objetivos a través de la “venta o compra” de ciertos privilegios, utilizar favoritismos o cualquier semejanza. Cabe aclarar que la Asociación de Colonos no tiene ninguna predilección política, y ha dado facilidades a aquellos candidatos de los diferentes partidos políticos a que hagan proselitismo dentro del fraccionamiento, y siempre ha habido respeto hacia ellos, siendo del color que sean. Tampoco se puede inferir que en la vida de la Asociación de Colonos hayan existido algunas mesas o miembros que se hayan manchado las manos.

La Asociación de Colonos de Valle Dorado presenta una estructura simple, de crecimiento horizontal, y de agrupación funcional. Sin embargo en virtud de que muchos de los puestos son cubiertos por asociados que desean participar pueden suceden 2 cosas:

- A. Que exista apatía de asociados y no se encuentre la forma de cubrir los puestos, y entonces se decida que un asociado cubra a su vez varios puestos similares y haga con ello una reestructuración de lo que cubrirá, quedando con el Secretario correspondiente cuáles funciones cubrirá y cuáles dejara de cubrir si el tiempo no se lo permite.
- B. Que, contrariamente, existan varios interesados, y a su vez al que se le ha asignado un puesto, para realizarlo de una mejor manera, requiera de un crecimiento vertical.

Por las características de la Asociación es una organización en la cual las decisiones deben recaer principalmente en el Presidente de la Asociación, aunque para ello debe limitarse a lo establecido en los Estatutos, y para la toma de decisiones de primordial importancia debe consultarse ya a la Asamblea General; es por ello que la configuración estructural más adecuada es la de burocracia profesional.

El poder facilita el logro de los objetivos, pero paradójicamente, cuando hay varios centros de poder se dificulta el logro de los objetivos.

Otra conclusión a que he llegado es: Conforme el nivel económico de los individuos sea más bajo, habrá mayor interrelación y solidaridad vecinal. Hay más interrelación vecinal en una vecindad de una colonia popular, que en una colonia adinerada como las Lomas de Chapultepec o Tecamachalco.

Conforme esté urbanizada la colonia o el fraccionamiento se prestará a una mayor o menor interrelación vecinal. Si la colonia o fraccionamiento está cerrado, si a su vez si cuenta con jardines o no, la anchura de las calles o si estas son cerradas o de corta longitud, todo ello contribuirá o no a una mejor interrelación vecinal.

También existe mejor interrelación vecinal cuando en el fraccionamiento o colonia, los moradores tienen características un tanto homogéneas. Es decir, si en determinado fraccionamiento los moradores son de cierta edad, o de

cierto nivel promedio de estudios, habrá mayor interrelación vecinal. Como se dijo antes, el fraccionamiento está integrado en este momento por los abuelos fundadores que inicialmente llegaron al fraccionamiento como profesionistas, los hijos de estos que también ya son profesionistas y decidieron comprar cerca de la casa de sus padres, o efectuarle alguna ampliación a la casa original, y los hijos pequeños de estos hijos cuyas edades fluctúan entre recién nacidos y 16 años aproximadamente.

Por otro lado sucede lo que Richard Sennett nos dice en su capítulo “A la deriva” de su artículo “La Corrosión del Carácter. Consecuencias Personales del Trabajo en el Nuevo Capitalismo”, Editorial Anagrama, Barcelona, 2000, página 19: “Un lugar crece de repente al toque de la varita mágica de un promotor inmobiliario, florece y empieza a declinar al cabo de una generación. Esas comunidades no carecen totalmente de un componente social o de barrio, pero en ellas nadie se convierte en un testigo de por vida de la historia de otra persona”. Lo anterior lo narré en virtud de que cuando sucedió la inundación se vio entre los vecinos solidaridad, al ayudárseles en alimentación, albergue, etc. Pero esta solidaridad fue pasajera: conforme las aguas bajaban, la solidaridad también, de hecho se llega a vivir como antes, con una cierta indiferencia.

El único interés que priva en los colonos dañados del fraccionamiento es que se les cubran los daños, aunque a decir verdad, algunos no todos, en ocasiones es difícil que cubran oportunamente con los requisitos que se solicitan para efectuar los trámites legales de las demandas.

Aquellos no dañados han olvidado el evento por completo, y no existe preocupación de colonos dañados o no dañados, por protegerse de otros probables eventos; de hecho, los cursos de autoprotección que se impartieron poco después, gracias a la injerencia del Comité Vecinal de Protección Civil, tuvieron escaso público.

La problemática a la cual debe darse mayor importancia permanece un tanto en el olvido y esta es la reparación del tubo dañado en forma realmente

correcta y no provisional, pues si esta no se hace de manera apropiada de nada habría servido todo lo demás, si el evento regresa.

He notado que en otras zonas, donde existe menos capacidad económica, hay más solidaridad, por lo que puede llegarse a la siguiente paradoja: El que tiene menos da más.

Por otra parte, los cambios en el uso de la estrategia se deben a que en los últimos 30 años, el mundo ha cambiado y se ha vuelto más turbulento y globalizado. La estrategia cobra así una importancia significativa y amplia: si en la posguerra la estrategia para todas las empresas era producir más porque la demanda estaba 'garantizada', en los últimos años ya no queda claro cuál debe ser la estrategia, pareciera que cada mercado, cada empresa, cada región, tuviera particularidades que hacen de cada organización un mundo único que requiere formatos estratégicos específicos, o quizá, por lo menos, estrategias diferentes para conquistar mercados.

La forma en cómo ahora las organizaciones utilizan la estrategia y todo lo que esta implica, con sus diversos modelos, ha proliferado en tantos modelos casi como empresas, planeación estratégica, administración estratégica, desarrollo estratégico, pensamiento estratégico, ventajas competitivas, control de gestión, y tipo de gestión, entre muchos otros. Esto posibilita una amplia generación teórico-conceptual que muchas veces genera ambigüedad, cuestión que se manifiesta en los elementos más simples, por ejemplo en la distinción entre estrategia y táctica.

Y es que en realidad estrategia y táctica son muy parecidas, pero al encontrar tantas y tan diferentes definiciones se hace difícil una homologación. En este caso una definición que representa a la gran mayoría de las encontradas en diversos textos, es la que da Corvalán (2002), donde afirma que la diferencia parece radicar en la escala de acción o la perspectiva del líder.

Las tácticas pueden surgir a cualquier nivel; son realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción de las fuerzas

contrarias, y también, como las estrategias, se usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial (Mintzberg et al, 1999).

La estrategia define una base continua para enfocar los ajustes hacia propósitos ampliamente concebidos. Aunque hay quienes piensan, con acierto, que una estrategia de largo plazo se convierte en una política.

Como este ejemplo se encuentran muchos más en la literatura; cada autor interpreta y describe a la estrategia desde su particular punto de vista y generan la ambigüedad anteriormente descrita.

El agua es fuente de vida, pero también de destrucción y muerte por lo que se deben encontrar mejores estrategias para su manejo. Este evento, las anuales inundaciones en Tabasco y Chiapas, y el Tsunami del sur de Asia de finales del 2004 son muy claros ejemplos. Estas estrategias deben ser en todos los ámbitos posibles, tales como el biológico, físico, químico, geográfico, distribución, etc. y sobre todo su logística para evitar inundaciones por un lado, y escases por el otro, así como culturizar a la población para el mejor aprovechamiento de ella (*no confundir aprovechamiento con racionamiento*). Estas estrategias deben ser totalmente integrales, racionales y desprovistas de toda demagogia y postura política. A dichas estrategias podrían llamársele “Ingeniería del Agua” o “Ingeniería Hidráulica” por ponérsele algún nombre.

Incluso se dice que el oro del presente siglo se llamará agua.

REFLEXIONES FINALES

- I. Hablar de Estrategia nos mete en una dinámica compleja, por la gran cantidad de variables que existen en su origen, implementación y evaluación.

- II. La estrategia debe ser seguida de la estructura dice Chandler, sin embargo de repente puede perderse la frontera en donde empieza una termina otra, sin lugar a dudas la estructura podría considerarse como una estrategia de cierta forma, al constituir un medio para alcanzar objetivos, sin embargo el si apelamos a un orden estratégico formal, la estructura en realidad corresponde a un orden supra organizacional determinado por la misma estructura social.
- III. Aún a pesar de que es conveniente tratar de obtener el mejor diseño organizacional, finalmente es el factor humano quien determina el formato real de la estructura organizacional, modificando el diseño original y seguirá modificando dicha estructura de manera permanente, incluso de manera inconsciente.
- IV. En base también al punto anterior el líder de la organización juega un papel importante dentro de ésta, ya que sus características individuales impregnan a su vez la característica de la organización. Tanto Henry Ford, como su nieto Henry Ford II, cada uno en su tiempo, eran los únicos que tomaban decisiones, haciendo de la FOMOCO una empresa centralizada, aunque se requiriera de lo contrario.
- V. Los estudios organizacionales permiten entrar a una profundidad tal, que la estrategia puede quedar descubierta, para ser observada desde múltiples ángulos.
- VI. Una organización debe ajustarse a los cambios tecnológicos, sociales, políticos culturales etc. pero la estrategia fundamental, debe permanecer inalterable. En el caso de empresas productivas incluso el producto puede cambiar radicalmente, pero la razón de ser no. Por ejemplo la misma empresa en el siglo XIX que fabricaba herraduras, a principios y mediados del siglo XX debió fabricar muelles y amortiguadores, para fines del siglo XX y principio de este fabrique suspensiones hidroneumáticas, y en el próximo siglo un producto que encierre su filosofía “suspensión”.
- VII. Las luchas de poder entre los miembros de una organización afectará el diseño de la estructura.
- VIII. Las asociaciones de colonos, como muchas otras organizaciones tales como la iglesia, los Boy Scouts, asociaciones de automóviles antiguos,

museos, son ejemplos de comunidades que no han sido estudiadas desde perspectivas complejas y que componen a nuestra sociedad, por lo tanto es relevante sean estudiadas, primero para entender como es tu comportamiento, después para emitir recomendaciones de operación.

ANEXO I

CÓDIGOS CIVILES

ANEXO I. CÓDIGOS CIVILES

Con la intención de contar con la legislación que afecta a una Asociación de Colonos del municipio de Tlalnepantla de Baz me permitiré exponer aquellos artículos tanto del Código Civil Federal como los del Estado de México que se relacionan con la Asociación. A continuación expondré los artículos que afectan a las Asociaciones y son aplicables a toda la República Mexicana.

ANEXO I.A. Código Civil Federal¹

Disposiciones preliminares

ARTICULO 1º.- Las disposiciones de este Código regirán en toda la República en asuntos de orden federal.

ARTICULO 2º.- La capacidad jurídica es igual para el hombre y la mujer; en consecuencia, la mujer no queda sometida, por razón de su sexo, a restricción alguna en la adquisición de sus derechos civiles.

¹ *Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 26 de marzo de 1928 y en vigor a partir del 10 de octubre de 1932. Según decreto publicado el primero de septiembre del mismo año. Reformado por últimas veces por decretos publicados los días 21 de julio y 23 de septiembre de 1993, 6 y 10 de enero de 1994, 24 de mayo y 24 de diciembre de 1996, 30 de diciembre de 1997, 28 de mayo de 1998, y 29 de mayo de 2000. Este último decreto cambio su denominación de "Código Civil para el Distrito Federal en materia común y para toda la República en materia Federal" por la de Código Civil Federal.*

ARTICULO 3º.- Las leyes, reglamentos, circulares o cualesquiera otras disposiciones de observancia general, obligan y surten sus efectos tres días después de su publicación en el periódico oficial.

En los lugares distintos del en que se publique el periódico oficial, para que las leyes, reglamentos etc., se reputen publicados y sean obligatorios, se necesita que además del plazo que fija el párrafo anterior, transcurra un día más por cada cuarenta kilómetros de distancia o fracción que exceda de la mitad.

ARTICULO 4º.- Si la ley, reglamento, circular o disposición de observancia general fija el día en el que debe comenzar a regir, obliga desde ese día con tal de que su publicación haya sido anterior.

ARTICULO 5º.- A ninguna ley ni disposición gubernativa se dará efecto retroactivo en perjuicio de persona alguna.

ARTICULO 6º.- La voluntad de los particulares no puede eximir de la observancia de la ley, ni alterarla o modificarla. Sólo pueden renunciarse los derechos privados que no afecten directamente al interés público, cuando la denuncia no perjudique derechos de tercero.

ARTICULO 7º.- La renuncia autorizada en el artículo anterior no produce efecto alguno si no se hace en términos claros y precisos, de tal suerte que no quede duda del derecho que se renuncia.

ARTICULO 8º.- Los actos ejecutados contra el tenor de las leyes prohibitivas o de interés público serán nulos, excepto en los casos en que la ley ordene lo contrario.

ARTICULO 9º.- La ley sólo queda abrogada o derogada por otra posterior que así lo declare expresamente o que contenga disposiciones total o parcialmente incompatibles con la ley anterior.

ARTICULO 10.- Contra la observancia de la ley no puede alegarse desuso, costumbre o práctica en contrario.

ARTICULO 11.- Las leyes que establecen excepción a las reglas generales, no son aplicables a alguno que no esté expresamente especificado en las mismas leyes.

ARTICULO 12.- Las leyes mexicanas rigen a todas las personas que se encuentren en la República, así como los actos y hechos ocurridos en su territorio o jurisdicción y aquéllos que se sometan a dichas leyes, salvo cuando éstas prevean la aplicación de un derecho extranjero y salvo, además, lo previsto en los tratados y convenciones de que México sea parte.

ARTICULO 13.- La determinación del derecho aplicable se hará conforme a las siguientes reglas:

- I. Las situaciones jurídicas válidamente creadas en las entidades de la República o en un Estado extranjero conforme a su derecho, deberán ser reconocidas;
- II. El estado y capacidad de las personas físicas se rige por el derecho del lugar de su domicilio;
- III. La constitución, régimen y extinción de los derechos reales sobre inmuebles, así como los contratos de arrendamiento y de uso temporal de tales bienes, y los bienes muebles, se regirán por el derecho del lugar de su ubicación, aunque sus titulares sean extranjeros;
- IV. La forma de los actos jurídicos se regirá por el derecho del lugar en que se celebren. Sin embargo, podrán sujetarse a las formas prescritas en este Código cuando el acto haya de tener efectos en el Distrito Federal o en la República tratándose de materia federal, y
- V. Salvo lo previsto en las fracciones anteriores, los efectos jurídicos de los actos y contratos se regirán por el derecho del lugar en donde deban ejecutarse, a menos de que las partes hubieran designado válidamente la aplicabilidad de otro derecho.

ARTICULO 14.- En la aplicación del derecho extranjero se observará lo siguiente:

- I. Se aplicará como lo haría el juez extranjero correspondiente, para lo cual el juez podrá allegarse la información necesaria acerca del texto, vigencia, sentido y alcance legal de dicho derecho;
- II. Se aplicará el derecho sustantivo extranjero, salvo cuando dadas las especiales circunstancias del caso, deban tomarse en cuenta, con carácter excepcional, las normas conflictuales de ese derecho, que hagan aplicables las normas sustantivas mexicanas o de un tercer estado;
- III. No será impedimento para la aplicación del derecho extranjero, que el derecho mexicano no prevea instituciones o procedimientos esenciales a la institución extranjera aplicable, si existen instituciones o procedimientos análogos;
- IV. Las cuestiones previas, preliminares o incidentales que puedan surgir con motivo de una cuestión principal, no deberán resolverse necesariamente de acuerdo con el derecho que regule a esta última; y
- V. Cuando diversos aspectos de una misma relación jurídica estén regulados por diversos derechos, éstos serán aplicados armónicamente, procurando realizar las finalidades perseguidas por cada uno de tales derechos. Las dificultades causadas por la aplicación simultánea de tales derechos se resolverán tomando en cuenta las exigencias de la equidad en el caso concreto.
- VI. Lo dispuesto en el presente artículo se observará cuando resultare aplicable el derecho de otra entidad de la Federación.

ARTICULO 15.- No se aplicará el derecho extranjero:

- I. Cuando artificiosamente se hayan evadido principios fundamentales del derecho mexicano, debiendo el juez determinar la intención fraudulenta de tal evasión; y

- II. Cuando las disposiciones del derecho extranjero o el resultado de su aplicación sean contrarios a principios o instituciones fundamentales del orden público mexicano.

ARTÍCULO 16.- No se escribió por pertenecer al Distrito Federal y no al Estado de México.

ARTICULO 17.- Cuando alguno, explotando la suma ignorancia, notoria inexperiencia o extrema miseria de otro; obtiene un lucro excesivo que sea evidentemente desproporcionado a lo que él por su parte se obliga, el perjudicado tiene derecho a elegir entre pedir la nulidad del contrato o la reducción equitativa de su obligación, más el pago de los correspondientes daños y perjuicios.

El derecho concedido en este artículo dura un año.

ARTICULO 18.- El silencio, obscuridad o insuficiencia de la ley, no autorizan a los jueces o tribunales para dejar de resolver una controversia.

ARTICULO 19.- Las controversias judiciales del orden civil deberán resolverse conforme a la letra de la ley o a su interpretación jurídica. A falta de ley se resolverán conforme a los principios generales de derecho.

ARTICULO 20.- Cuando haya conflicto de derechos, a falta de ley expresa que sea aplicable, la controversia se decidirá a favor del que trate de evitarse perjuicios y no a favor del que pretenda obtener lucro. Si el conflicto fuere entre derechos iguales o de la misma especie, se decidirá observando la mayor igualdad posible entre los interesados.

ARTICULO 21.- La ignorancia de las leyes no excusa su cumplimiento; pero los jueces teniendo en cuenta el notorio atraso intelectual de algunos individuos, su apartamiento de las vías de comunicación o su miserable situación económica, podrán, si está de acuerdo el Ministerio Público, eximirlos de las sanciones en que hubieren incurrido por la falta de cumplimiento de la

ley que ignoraban, o de ser posible, concederles un plazo para que la cumplan; siempre que no se trate de leyes que afecten directamente al interés público.

Título Décimo Primero del Código Civil Federal.

De las asociaciones y de las sociedades.

De las asociaciones.

ARTICULO 2670.- Cuando varios individuos convienen en reunirse, de manera que no sea meramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación.

ARTICULO 2671.- El contrato por el que se constituya una asociación debe constar por escrito.

ARTICULO 2672.- La asociación puede admitir y excluir asociados.

ARTICULO 2673.- Las asociaciones se regirán por sus estatutos, los que deberán ser inscritos en el Registro Público para que produzcan efectos contra tercero.

ARTICULO 2674.- El poder supremo de las asociaciones reside en la asamblea general. El director o directores de ellas tendrán las facultades que les conceden los estatutos y la asamblea general, con sujeción a estos documentos.

ARTICULO 2675.- La asamblea general se reunirá en la época fijada en los estatutos o cuando sea convocada por la dirección. Esta deberá citar a asamblea cuando para ello fuere requerida por lo menos por el cinco por ciento de los asociados, o si no lo hiciere, en su lugar lo hará el juez de lo civil, a petición de dichos asociados.

ARTICULO 2676.- La asamblea general resolverá:

- VI. Sobre la admisión y exclusión de los asociados;
- VII. Sobre la disolución anticipada de la asociación o sobre su prórroga por más tiempo del fijado en los estatutos;
- VIII. Sobre el nombramiento de director o directores cuando no hayan sido nombrados en la escritura constitutiva;
- IX. Sobre la revocación de los nombramientos hechos;
- X. Sobre los demás asuntos que le encomienden los estatutos.

ARTICULO 2677.- Las asambleas generales sólo se ocuparán de los asuntos contenidos en la respectiva orden del día.

Sus decisiones serán tomadas a mayoría de votos de los miembros presentes.

ARTICULO 2678.- Cada asociado gozará de un voto en las asambleas generales.

ARTICULO 2679.- El asociado no votará las decisiones en que se encuentren directamente interesados él, su cónyuge, sus ascendientes, descendientes o parientes colaterales dentro del segundo grado.

ARTICULO 2680.- Los miembros de la asociación tendrán derecho de separarse de ella, previo aviso dado con dos meses de anticipación.

ARTÍCULO 2681.- Los asociados sólo podrán ser excluidos de la sociedad por las causas que señalen los estatutos.

ARTICULO 2682.- Los asociados que voluntariamente se separen o que fueron excluidos, perderán todo derecho al haber social.

ARTICULO 2683.- Los socios tienen derecho de vigilar que las cuotas se dediquen al fin que se propone la asociación y con ese objeto pueden examinar los libros de contabilidad y demás papeles de ésta.

ARTICULO 2684.- La calidad de socio es intransferible.

ARTICULO 2685.- Las asociaciones, además de las causas previstas en los estatutos, se extinguen:

- V. Por consentimiento de la asamblea general;
- VI. Por haber concluido el término fijado para su duración o por haber conseguido totalmente el objeto de su fundación;
- VII. Por haberse vuelto incapaces de realizar el fin para que fueron fundadas;
- VIII. Por resolución dictada por autoridad competente.

ARTÍCULO 2686.- En caso de disolución, los bienes de la asociación se aplicarán conforme a lo que determinen los estatutos, y a falta de disposición de éstos, según lo que determine la asamblea general. En este caso la asamblea sólo podrá atribuir a los asociados la parte del activo social que equivalga a sus aportaciones. Los demás bienes se aplicarán a otra asociación o fundación de objeto similar a la extinguida.

ARTICULO 2687.- Las asociaciones de beneficencia se regirán por las leyes especiales correspondientes.

ANEXO I.B. Código Civil del Estado de México. Exposición de Motivos.

Algunos párrafos útiles a considerar en la “Exposición de Motivos”:

“Como elemento innovador establecido en el código administrativo del Estado de México, se adopta la estructura del articulado con dos dígitos el primero de ellos permite identificar el libro al que pertenecen., y, el segundo determina el orden progresivo de los artículos de cada libro, de manera que cuando se

adicione alguno de los libros no sea necesario recorrer la numeración de los subsiguientes”

“El Código civil que se somete a la consideración de ese H. Cuerpo Legislativo, se compone de los libros siguientes:

LIBRO PRIMERO	Parte general
LIBRO SEGUNDO	De las personas
LIBRO TERCERO	Del Registro Civil
LIBRO CUARTO	Del Derecho Familiar
LIBRO QUINTO	De los Bienes
LIBRO SEXTO	De las Sucesiones
LIBRO SEPTIMO	De las Obligaciones
LIBRO OCTAVO	Del Registro Público Federal”

“ El Libro Séptimo denominado de las Obligaciones se integra con los artículos.....
.....”

“Asimismo, De las Donaciones; Del mutuo; Del Arrendamiento;.....;
De las Asociaciones;.....”

“En cuanto a sociedades y asociaciones civiles, se dispone que deben constituirse en escritura pública y se desarrolla la normatividad respecto a la asamblea como órgano supremo de las personas jurídicas colectivas.

ANEXO I.C. Código Civil del Estado de México. Legislación.

LIBRO PRIMERO

Parte General

Ámbito territorial y material

ARTICULO 1.1.- Las disposiciones de este Código regulan, en el Estado de México, los derechos y obligaciones de orden privado concernientes a las personas y sus bienes.

Inicio de vigencia de la ley

ARTICULO 1.2.- Las leyes y demás disposiciones de observancia general, obligan y surten sus efectos a los cinco días siguientes de su publicación en el periódico oficial del Estado, a no ser que se fije el día en que deba comenzar a regir, pues entonces obliga desde esa fecha.

Obligatoriedad de la ley y derechos renunciables

ARTICULO 1.3.- La voluntad de los particulares no puede eximir de la observancia de la ley, ni alterarla o modificarla. Sólo pueden renunciarse los derechos privados que no afecten directamente al interés público o cuando no perjudiquen derechos de terceros.

Renuncia de derechos privados

ARTICULO 1.4.- La renuncia autorizada en el artículo anterior no produce efecto alguno si no se hace en términos claros y precisos, de tal manera que no quede duda de cuál es el derecho que se renuncia.

Nulidad de actos contrarios a la ley

ARTICULO 1.5.- Los actos ejecutados contra el tenor de las leyes prohibitivas o de interés público serán nulos, excepto en los casos en que la ley ordene lo contrario.

Derogación y abrogación de la ley

ARTICULO 1.6.- La ley sólo queda abrogada o derogada por otra posterior que así lo declare expresamente, o que contenga disposiciones total o parcialmente incompatibles con la ley anterior.

Observancia de la ley

ARTICULO 1.7.- Contra la observancia de la ley no puede alegarse desuso, costumbre o práctica en contrario.

Leyes que establecen excepciones

ARTICULO 1.8.- Las leyes que establecen excepciones a las reglas generales no son aplicables a caso alguno que no esté expresamente especificado en la propia ley.

Personas sometidas a las leyes del Estado

ARTICULO 1.9.- Las leyes vigentes en el Estado se aplican a todos sus habitantes, cualquiera que sea su nacionalidad, vecinos o transeúntes.

Actos y contratos celebrados fuera del Estado

ARTICULO 1.10.- Los efectos de los actos jurídicos celebrados fuera del Estado, pero que deban cumplirse dentro de su territorio, se regirán por las disposiciones de este Código.

Bienes sujetos a este Código

ARTICULO 1.11.- Los bienes inmuebles ubicados en el Estado y los muebles que en él se encuentren, se regirán por las disposiciones de este Código.

Ley aplicada a la forma de los actos jurídicos

ARTICULO 1.12.- Los actos jurídicos, en todo lo relativo a su forma, se regirán por las leyes del lugar donde se celebren. Sin embargo, los interesados en la celebración de esos actos quedan en libertad para sujetarse a las formas prescritas por este Código, cuando el acto haya de ejecutarse dentro del territorio del Estado.

Límite a los derechos

ARTICULO 1.13.- Los habitantes del Estado tienen obligación de ejercer sus actos, de usar y disponer de sus bienes, en forma que no perjudique al interés de la sociedad.

Obligatoriedad judicial de resolver controversias

ARTICULO 1.14.- Los Jueces o Tribunales no podrán dejar de resolver una controversia, ni aún invocando el silencio, la obscuridad o insuficiencia de la ley.

Solución de conflictos a falta de ley

ARTICULO 1.15.- Cuando haya conflicto de derechos, a falta de ley que sea aplicable, la controversia se decidirá en favor del que trate de evitarse perjuicios y no del que pretenda obtener lucro. Si el conflicto fuere entre derechos iguales sobre la misma especie, se decidirá observando la mayor equidad.

Ignorancia de la Ley

ARTICULO 1.16.- El desconocimiento de las leyes a nadie aprovecha ni excusa su cumplimiento.

Los jueces interpretarán las normas según su texto y en relación con el contexto, los antecedentes de las partes, la realidad social al tiempo en que deben aplicarlas y atenderán fundamentalmente al espíritu y fines de la norma.

La Equidad

ARTICULO 1.17.- La equidad deberá ponderarse en la aplicación de las normas tratándose de individuos con atraso intelectual, debilidad económica, social, hábitos o tradiciones propias de la etnia a la que pertenezcan, siempre que estas circunstancias hubieren influido en el incumplimiento de la ley civil.

LIBRO SEPTIMO. TERCERA PARTE .TITULO DECIMOPRIMERO

De las Asociaciones, de las Sociedades y de la Aparcería Rural

CAPÍTULO I

De las Asociaciones

Concepto de contrato de asociación.

ARTICULO 7.885. La asociación civil es un contrato por el cual se reúnen de manera que no sea enteramente transitoria, dos o más personas, para realizar un fin común y que no tenga carácter preponderantemente económico.

Elementos formales del contrato de asociación.

ARTICULO 7.886. El contrato por el que se constituye o modifique una asociación debe constar en escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de la Propiedad.

Contenido de la escritura constitutiva.

ARTICULO 7.887. La escritura pública por la cual se constituye una asociación deberá contener:

- I. Nombre, domicilio, edad, estado civil y nacionalidad de los asociados;
- II. La denominación o razón social de la asociación;
- III. El domicilio de la asociación;
- IV. El objeto de la asociación;
- V. Los bienes que integren el patrimonio de la asociación; además de la expresión de lo que cada asociado aporte;
- VI. El nombre del director o de los integrantes del consejo de directores que ejerzan la administración y representación de la asociación, así como las facultades conferidas;
- VII. La duración;
- VIII. Los estatutos.

Consecuencias de la falta de forma

ARTICULO 7.888. La inobservancia de la forma requerida originará la disolución que podrá ser pedida por cualquier asociado.

Efectos de la constitución

ARTICULO 7.889. En tanto se inscriba en el Registro Público de la Propiedad la constitución de la asociación, sus estatutos, surtirán efectos entre los asociados y producirá efectos en beneficio y no en perjuicio de personas distintas de la asociación.

Razón social

ARTICULO 7.890. Después de la razón social, se usarán las palabras Asociación Civil o sus siglas A.C.

Admisión y exclusión de los asociados

ARTICULO 7.891. La asociación puede admitir y excluir a los asociados.

Normas que rigen a las asociaciones

ARTICULO 7.892. Las asociaciones se regirán por sus estatutos y por lo no previsto por las disposiciones del presente capítulo:

Asamblea general de poder supremo

ARTICULO 7.893. El poder supremo de las asociaciones reside en la asamblea general. El director o directores de ellas tendrán las facultades que les conceden los estatutos y la asamblea general, con sujeción a estos documentos.

Convocatoria para asamblea general

ARTICULO 7.894. La asamblea general debe ser convocada por la dirección con una anticipación mínima de cinco días hábiles a su celebración, en forma personal en el domicilio que haya registrado el asociado en la asociación. La dirección deberá citar a asamblea cuando pareo ello fuere requerida por lo menos por el cinco por ciento de los asociados, o si no lo hiciere, en su lugar lo hará el Juez de lo civil a petición del mismo porcentaje de los asociados.

Facultades de la asamblea general

ARTICULO 7.895. La asamblea general resolverá de:

- VI. La admisión y exclusión de los asociados;
- VII. La disolución anticipada de la asociación o sobre su prórroga;
- VIII. El nombramiento de director o directores y el otorgamiento de sus facultades;
- IX. La revocación de los nombramientos hechos;
- X. Los demás asuntos que les encomienden los estatutos.

Quórum legal de la asamblea

ARTICULO 7.896. Para que se considere legalmente instalada la asamblea en primera convocatoria se requiere la presencia de la mitad más uno de los asociados y en segunda convocatoria con el número de los asistentes.

Forma de tomar decisiones

ARTICULO 7.897. Las asambleas generales, bajo pena de nulidad, sólo se ocuparán de los asuntos contenidos en la orden del día fijado en la convocatoria, sus decisiones serán tomadas por mayoría de votos de los presentes.

El asociado condenado a voto

ARTICULO 7.898. Cada asociado gozará de un voto en las asambleas generales.

Impedimento para votar

ARTICULO 7.899. El asociado no votará las decisiones en que se encuentren directamente interesados él, su cónyuge, sus ascendientes, descendientes o hermanos.

Aviso de separación

ARTICULO 7.900. Los asociados tendrán derecho de separarse, previo aviso con dos meses de anticipación.

Causas de exclusión de asociados

ARTICULO 7.901. Los asociados pueden ser excluidos por:

- I. Dejar de pagar oportunamente las cuotas acordadas; en los estatutos o por la asamblea general;
- II. Observar una conducta contradictoria con los fines de la asociación;
- III. Las demás causas que señalen los estatutos.

Pérdida del derecho al haber social

ARTICULO 7.902. Los asociados que voluntariamente se separen o que fueren excluidos, perderán todo derecho al haber social.

Derecho de vigilar el destino de las cuotas

ARTICULO 7.903. Los asociados tienen el derecho de vigilar que las cuotas se dediquen al fin que se propone la asociación, con ese objeto pueden examinar los libros de contabilidad y demás documentación.

El derecho de asociado es intransferible

ARTICULO 7.904. La calidad de asociado es intransferible.

Causas de extinción de la asociación

ARTICULO 7.905. Las asociaciones, además de las causas previstas en los estatutos, se extinguen por:

- I. Acuerdo de la asamblea general;
- II. Haber concluido el plazo fijado para su duración;
- III. Haber conseguido su objeto;
- IV. Haber llegado a ser física o legalmente posible el fin;
- V. Resolución de autoridad competente.

Aplicación de los bienes por disolución

ARTICULO 7.906. En caso de disolución, los bienes de la asociación se aplicarán conforme a los estatutos, y a falta de disposición, según lo que determine la asamblea general. En este caso sólo podrá atribuir a los asociados la parte del activo social que equivalga a sus aportaciones. Los demás bienes se aplicarán a otra asociación de objeto similar a la extinguida.

Instituciones de asistencia privadas

ARTICULO 7.907. Las instituciones de asistencia privada son personas jurídicas colectivas con fines de interés público que, con bienes de propiedad particular, que ejecutan actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios y sin propósitos de lucro.

Régimen de las instituciones de asistencia privada

ARTICULO 7.908. Las instituciones de asistencia privada se regirán por las leyes especiales correspondientes.

ANEXO II

ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE COLONOS DE VALLE DORADO, A. C.

ANEXO II. ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE COLONOS DE VALLE DORADO

CAPÍTULO I.- DEL NOMBRE, INTEGRACIÓN, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN.

ARTÍCULO 1.- La Asociación se denomina COLONOS DE VALLE DORADO, A. C.

ARTÍCULO 2.- La Asociación está integrada por los habitantes del Fraccionamiento de Valle Dorado, con sus diversas secciones.

ARTÍCULO 3.- El domicilio de la Asociación será siempre en la Colonia Valle Dorado, en Tlalnepantla, Edo. de México.

ARTÍCULO 4.- El objeto de la Asociación es agrupar a los colonos ya sean propietarios, propietarios prominentes compradores o arrendatarios de inmuebles sitios en Valle Dorado, para:

- a. Representarlos individual o colectivamente, ante las Autoridades Federales, Estatales o Municipales, ante cualquier clase de Instituciones Privadas o Mixtas, ante Personas Físicas, en todo lo que se relacione con las Propiedades o cualquier situación derivada del hecho de tener su domicilio dentro de la Colonia Valle Dorado.
- b. Fomentar las buenas relaciones entre sus habitantes por los medios a su alcance y que estime pertinentes.
- c. Coadyuvar con los medios a su alcance al mantenimiento del orden, seguridad, aseo y decoro de la Colonia concientizando en los colonos los deberes que deben cumplir y conducta que deben observar en el aspecto cívico para la realización de dichos fines.

- d. Fomentar la superación cultural, social y de espíritu deportivo entre los colonos.
- e. Obsequiar orientación a los Colonos que la soliciten, en relación con cualquier problema derivado del hecho de ser habitantes de la Colonia.

ARTÍCULO 5.- La duración de la asociación será indefinida y la terminación de sus actividades podrá ser declarada por la decisión de los Asociados en Asamblea General.

CAPÍTULO II.- DE LOS ASOCIADOS

ARTÍCULO 6.- Todos los residentes de la Colonia Valle Dorado podrán ser miembros de la Asociación.

- I. Son Asociados Activos, los propietarios prominentes compradores de uno o más inmuebles en Valle Dorado.
- II. Son Asociados afiliados, los residentes no propietarios incluyendo a quien explote un comercio.

ARTÍCULO 7.- Tanto los Asociados Activos como los Afiliados no podrán delegar sus derechos como Asociados en otra persona, las Personas Físicas deberán ser representadas por algún familiar residente en la Colonia Valle Dorado.

ARTÍCULO 8.- Para ser miembro de la Asociación además de llenar los anteriores requisitos deberá presentar su solicitud de ingreso, debidamente firmada en la forma o esqueleto correspondiente que le proporcionará la Asociación.

ARTÍCULO 9.- Los Aspirantes recibirán al ser aceptados como Asociados, una Credencial que los acreditará como tales y un ejemplar de estos Estatutos.

ARTÍCULO 10.- El Aspirante que fuera rechazado tendrá el derecho de inconformarse ante la Comisión de Honor y Justicia de la Asociación.

ARTÍCULO 11.- La firma de la solicitud de ingreso implica la aceptación de la obligación de cumplir lo dispuesto en estos Estatutos.

CAPÍTULO III.- DE LOS DERECHOS DE LOS ASOCIADOS

ARTÍCULO 12.- Los Asociados o sus representantes tendrán los siguientes derechos, siempre que cumplan con las disposiciones del Capítulo IV, Artículo 13.

- I. Los Asociados Activos podrán asistir a las Asambleas Generales de Asociados, con derecho a Voz y Voto; así mismo podrán ser votados para desempeñar cargos de la Mesa Directiva.
- II. Los Asociados Activos como los Afiliados tendrán derecho a gozar de la representación y recibir los servicios de la Asociación, tanto individual como colectivamente.

CAPÍTULO IV.- DE LAS OBLIGACIONES DE LOS ASOCIADOS

ARTÍCULO 13.- Son obligaciones de los Asociados:

- I. Respetar y hacer respetar lo dispuesto en estos Estatutos.
- II. Cubrir con puntualidad las cuotas Ordinarias y Extraordinarias que fije la Asamblea General de Asociados.
- III. Acatar las decisiones de la Asamblea General de Asociados y de la mesa Directiva.

CAPÍTULO V.- DE LA EXCLUSIÓN DE ASOCIADOS

ARTÍCULO 14.- Los Asociados podrán ser excluidos del seno de la Asociación por:

- I. Ejecutar actos contrarios al objeto de la Asociación. Dejar de cubrir las Cuotas ordinarias hasta por el importe de tres de ellas.
- II. Incumplimiento de cualquiera de las obligaciones establecidas por estos estatutos y de las decisiones de la Asamblea General de Asociados y de la Mesa Directiva.
- III. Pérdida de los derechos civiles por mandamiento judicial.
- IV. Cambiar el lugar de residencia fuera de la Colonia Valle Dorado.

ARTÍCULO 15.- El Asociado que fuere excluido, así como el que se separe voluntariamente de la Asociación perderá el derecho que pudiera corresponderle respecto al Patrimonio de la Asociación.

CAPÍTULO VI.- DE LAS BASES LEGALES DE LA ASOCIACIÓN

ARTÍCULO 16.- El principio rector de la legalidad de la Asociación, deriva de la garantía consagrada por el Artículo Noveno de la Constitución Política de nuestro País en concordancia con lo previsto por los Artículos 2523 y 2539 y demás relativos del Código Civil vigente en el Edo. de México.

CAPÍTULO VII.- DEL PATRIMONIO DE LA ASOCIACIÓN

ARTÍCULO 17.- El Patrimonio de la Asociación podrá formarse:

- a. Con las cuotas ordinarias.
- b. Con las cuotas extraordinarias.
- c. Con los donativos en metálico o en especie que reciba de los Asociados, de instituciones o personas ajenas a la Asociación.
- d. Con el producto de cualquier evento lícito, que organice la Asociación para tal efecto.

CAPÍTULO VIII.- DE LA MESA DIRECTIVA

ARTÍCULO 18.- La dirección, administración y representación legal de la Asociación estará a cargo de una Mesa Directiva, integrada por Asociados Activos en cumplimiento del Capítulo IV Art. 13, quienes desempeñarán los siguientes cargos:

PRESIDENTE

VICEPRESIDENTE

SECRETARÍA TÉCNICA

SECRETARÍA ADMVA.

ARTÍCULO 19.- Todos los cargos de la Mesa Directiva serán honorarios.

ARTÍCULO 20.- La Mesa Directiva durará en funciones 3 años, al término de los cuales no podrá ser reelegida para el periodo siguiente.

ARTÍCULO 21.- En el caso de que durante el ejercicio de sus funciones el Presidente tuviere ausencia temporal lo substituirá el Vicepresidente, a la falta de éste lo substituirá quien está a cargo de la Secretaría que el mismo Presidente designe; en el caso de que se viera precisado a renunciar a su cargo, fuera removido por la Comisión de Honor y Justicia o excluido de la Asociación, así como en el caso de fallecimiento, será sustituido automáticamente por el Vicepresidente y en ausencia por la mismas causas, se hará cargo de la Presidencia automáticamente, quien ocupe el cargo de la Secretaría Administrativa y los cargos vacantes serán ocupados por quienes éste designe. El proceso anterior deberá ser ratificado por la Asamblea General de Asociados.

ARTÍCULO 22.- Cualquiera de los integrantes de la Mesa Directiva que cambie su residencia fuera de la Colonia Valle Dorado, por ese sólo hecho, quedará excluido de la misma, así como de la Asociación y será sustituido por el Asociado que le siga en jerarquía y el puesto de este por quien designe el Presidente de la Asociación, ratificado por la Mesa Directiva en pleno.

ARTÍCULO 23.- Cualquier comunicación que gire la Mesa Directiva a los Asociados, sólo será válida si va firmada por el Presidente y otro miembro de la Mesa Directiva como mínimo.

ARTÍCULO 24.- La Mesa Directiva para el buen desempeño de sus funciones podrá designar libremente de entre los Asociados, quienes desempeñen los cargos de las diversas Comisiones que se integren, las que también podrá instituir libremente, pero siempre deberán ser no menos de las siguientes:

- I. A cargo de la Secretaría Técnica y coordinadas por la Presidencia; Comisión de Obras Públicas, Comisión de Recursos Hidráulicas, Comisión de Salubridad, Comisión de Comunicaciones, Transportes y Vigilancia.
- II. A cargo de la Secretaría Administrativa y coordinadas por la Presidencia; Comisión de Hacienda, Comisión de Patrimonio; Comisión de Educación Pública, Comisión Deportiva, Comisión de Correspondencia, Archivo, Padrón de Afiliación y Padrón Electoral.

ARTÍCULO 25.- Las diversas Comisiones que designe la Mesa Directiva, deberán para el buen desempeño de sus funciones:

OBRAS PÚBLICAS

- I. Construir, reconstruir y conservar los Edificios Públicos, Monumentos y Obras de Ornato realizadas en la Colonia.
- II. Proyectar, realizar directamente o contratar y vigilaren su caso, en todo o en parte la construcción de las Obras Públicas de la Colonia, con las Autoridades o con los Particulares.
- III. Conservar Directamente o contratar y vigilar la conservación en todo o en parte, de las obras de uso común o destinado a un Servicio Público, en cooperación con el Municipio o la Federación o en Particulares.
- IV. Establecer las bases y normas, o en su caso, intervenir para la celebración de contratos de construcción y conservación de Obras Públicas en la Colonia y/o asesorar a quien corresponda expresamente la Obra.
- V. Construir y conservar los Caminos Públicos de la Colonia

RECURSOS HIDRÁULICOS

- I. Fomentar, organizar, dirigir y reglamentar los trabajos de Hidrología, tanto superficiales como subterráneos, coordinado con la Dependencia Estatal y/o Federal correspondiente.
- II. Hacer y dirigir toda clase de gestiones ante Autoridades de cualquier clase, Empresas Particulares o de Participación Estatal, a fin de que la dotación de agua potable a la colonia sea suficiente y constante.
- III. Estudiar, proyectar construir y conservar, por el medio idóneo, las obras de riego, disecación, drenaje, defensa y mejoramiento de terrenos.
- IV. Intervenir en los estudios geológicos relacionados con la existencia y aprovechamiento de los Recursos Hidráulicos.
- V. Intervenir en la conservación de las obras realizadas.

SALUBRIDAD

- I. Crear y administrar establecimientos de Salubridad en la Colonia, de ser necesario.
- II. Organizar y vigilar las Instituciones de Beneficencia Privada, en los términos de las leyes respectivas.
- III. Organizar y vigilar la asistencia médica y social que se imparta por las Instituciones Públicas o Privadas, así como por profesionistas en lo particular, dentro de la Colonia
- IV. Vigilar el control higiénico e inspección sobre preparativos, posesión, uso y suministro de comestibles.
- V. Estudiar, adaptar y poner en vigor las medidas necesarias para luchar contra las enfermedades transmisibles, contra la contaminación de enfermedades.
- VI. Vigilar sobre el cumplimiento del Código Sanitario y sus Reglamentos.
- VII. Intervenir, gestionar y supervisar el Aseo Público de la Colonia y la recolección de basura a manera de evitar la contaminación y creación de focos de infección.

COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

- I. Promover y solicitar los Servicios de Correos en la Colonia.
- II. Promover y solicitar los Servicios Telegráficos, Telefónicos e Inalámbricos en la Colonia.
- III. Promover y solicitar los Servicios de Transportes Urbanos en la Colonia.
- IV. Fomentar y vigilar el correcto funcionamiento de los Servicios de Comunicaciones y Transportes en la Colonia, haciendo las gestiones necesarias para tal efecto.

VIGILANCIA

- I. Promover y solicitar los servicios de vigilancia en la Colonia.
- II. Fomentar, organizar e incrementar dicho servicio de vigilancia.
- III. Proyectar, promover y organizar con el fin de que haya mayor seguridad para los Asociados tanto en su integridad física como patrimonial.
- IV. Adquirir y dotar al Cuerpo de Vigilancia de todo el equipo que sea necesario para la mayor efectividad del servicio

- V. Proyectar y fomentar la instalación de gavetas de vigilancia en las zonas periféricas y de acceso a la Colonia.
- VI. Reglamentar el Cuerpo de Vigilancia que preste sus servicios en la Colonia y sean pagados sus sueldos por cooperaciones de los residentes.
- VII. Hacer convenios con las Autoridades correspondientes a fin de que el Servicio de Vigilancia sea enérgico, justo y expedito.

HACIENDA

- I. Estudiar y formular los proyectos de disposiciones para la recaudación de fondos para el Patrimonio de la Asociación.
- II. Cobrar las Cuotas Ordinarias y Extraordinarias, a los Asociados por los medios a su alcance
- III. Proyectar y calcular los ingresos y egresos y hacer la glosa de la Mesa Directiva de la Asociación.
- IV. Formular los Proyectos de Presupuestos Generales de Egresos de la Asociación
- V. Llevar la contabilidad de la Asociación.
- VI. Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requieran el control y la vigilancia del Ejercicio del Presupuesto de Egresos.
- VII. Intervenir en todas las operaciones en que se haga uso del Crédito de la Asociación.
- VIII. Manejar la deuda de la Asociación.
- IX. Intervenir, coordinar y administrar todos los actos de los que se deriven Ingresos al Patrimonio de la Asociación.

PATRIMONIO

- I. Vigilar y administrar los Bienes propiedad de Colonos de Valle Dorado, A. C.
- II. Otorgar, conceder y permitir su uso, aprovechamiento o explotación.
- III. Proyectar, realizar y mantener al corriente el inventario de los Bienes propiedad de la Asociación.
- IV. Mantener al corriente el avalúo de los Bienes propiedad de la Asociación.

- V. Intervenir en la adquisición y enajenación de los Bienes propiedad de la Asociación.
- VI. Intervenir en los actos o contratos relacionados con las obras propiedad de la Asociación, conjuntamente con la Comisión de Obras Públicas de Construcción y Mantenimiento de Bienes.

EDUCACIÓN PÚBLICA

- I. Coordinar, vigilar y desarrollar las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas que estén situadas en la Colonia.
- II. Organizar y desarrollar la educación artística, la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares.
- III. Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal, establecidas en la Constitución Política.
- IV. Crear, organizar, administrar y enriquecer las Bibliotecas en la Colonia propiedad de la Asociación conjuntamente con la Comisión de Patrimonio
- V. Promover la realización de Congresos, Asambleas, Reuniones, Eventos, Competencias y Concursos de carácter Científico, Técnico, Cultural, Educativo y Artístico.
- VI. Fomentar las relaciones culturales con otros organismos ya sean de carácter oficial o particular.
- VII. Organizar Misiones Culturales.
- VIII. Organizar y fomentar Exposiciones Artísticas, Certámenes, Concursos, Audiciones, Representaciones Teatrales y Exhibiciones Cinematográficas de interés Cultural.

COMISIÓN DEPORTIVA

- I. Formular, organizar y promover por cuantos medios estén a su alcance, las actividades deportivas entre los Asociados.
- II. Promover lo necesario para formar equipos en diferentes Actividades Deportivas.

- III. Gestionar por los medios que estime pertinentes, se dote a los Equipos Deportivos integrados por los Asociados, de los útiles y vestuario respectivo.
- IV. Organizar y fomentar Encuentros Deportivos entre equipos afines a la misma actividad.
- V. Gestionar se proporcione el asesoramiento adecuado de profesores de Educación Física, para fomentar las Actividades Deportivas.
- VI. Promover que se otorguen premios, ya en colectivo, ya en individual, a quienes se destaquen en las Actividades Deportivas que practiquen

COMISIÓN SOCIAL Y CULTURAL

- I. Pugnar por la evaluación social y cultural de los Asociados.
- II. Organizar y promover la celebración de toda clase de actos sociales y culturales.
- III. Editar un periódico o revista que difunda la actividad en todos sus aspectos de, la Colonia.
- IV. Organizar actividades cívicas que exalten el Sentimiento Patriótico de los Asociados, coadyuvando con las autoridades.
- V. Organizar la celebración de Fiestas Cívicas, Sociales y de Tradición Mexicana, para la mayor convivencia de los Asociados.
- VI. Organizar y promover conciertos y audiciones musicales dentro de la Colonia.

COMISIÓN DE CORRESPONDENCIA, ARCHIVO Y PADRÓN DE AFILIACIÓN ELECTORAL

- I. Controlar y organizar el registro de Asociados.
- II. Controlar y organizar el archivo general de la Asociación.
- III. Estar a cargo del despacho de la correspondencia.
- IV. Controlar se cite oportunamente a las Asambleas de todas clases y Sesiones de la Mesa Directiva.
- V. Levantar las Actas de toda clase de Asamblea y Sesiones de la Mesa Directiva.
- VI. Llevar bajo su responsabilidad el Libro de Actas de la Asociación.

- VII. Coordinar el cumplimiento de los Acuerdos tomados por las Asambleas o en las Sesiones de la Mesa Directiva.
- VIII. Controlar el registro de las Planillas que se inscriban para Elección de Nueva Mesa Directiva, vigilando se cumpla con los requisitos que fijan estos Estatutos para ello.
- IX. Ante la asamblea General Electiva, dar a conocer las Planillas registradas que hayan reunido los requisitos establecidos por los Estatutos de la Asociación.

CAPÍTULO IX.- DE LAS FACULTADES DE LA MESA DIRECTIVA

ARTÍCULO 26.- Son facultades de la Mesa Directiva de la Asociación:

- I. Legalmente representar a la Asociación por sí o por medio de un Representante especialmente designado, ante toda clase de Autoridades, Personas Morales o Físicas, con poder amplísimo y general.
- II. Efectuar actos de dominio sobre los Bienes Muebles de la Asociación, siempre que tiendan a beneficiar a la Asociación.
- III. Ejecutar actos de dominio en relación a los Bienes Inmuebles de la Asociación, previa satisfacción del Artículo 39 inciso b.) de estos Estatutos.
- IV. Celebrar contratos y ejecutar actos que tiendan a la realización de los fines de la Asociación.
- V. Designar las Comisiones y nombrar quienes se hagan cargo de las mismas que estime necesarias para el mejor desempeño de las actividades de la Asociación.
- VI. Aceptar o rechazar el ingreso y decretar provisionalmente la exclusión de Asociados, como lo previenen estos Estatutos, Artículos 16 y 17.
- VII. Nombrar y remover libremente el Personal Administrativo y de las Comisiones de la Asociación, así como señalarle sus facultades y obligaciones; así como la remuneración del Personal Administrativo dentro del límite de su Presupuesto.
- VIII. Tener relaciones con otras Asociaciones de Colonos, así como Uniones, Federaciones o Confederaciones de Asociaciones de Colonos.

- IX. Convocar a Asamblea General Extraordinaria de Asociados cuando lo estime necesario.
- X. Establecer oficinas dentro de la Colonia Valle Dorado, adquirir en propiedad o tomar en arrendamiento los inmuebles necesarios para realizar los fines de la Asociación dentro de los límites de su Presupuesto

CAPÍTULO X.- DE LAS OBLIGACIONES DE LA MESA DIRECTIVA

ARTÍCULO 27.- Son obligaciones de la Mesa Directiva de la Asociación:

- I. Celebrar Sesión Ordinaria cuando menos una vez al mes, invitando a la Comisión de Honor y Justicia para que trate el asunto que tuviera de su competencia, a la hora y fecha que se fije, en el local que ocupen las oficinas de la Asociación, celebrar Sesiones Extraordinarias en los casos que lo ameriten a juicio del Presidente de la Mesa Directiva, del Vicepresidente en caso de ausencia del Presidente, o de cuando menos tres miembros de la Mesa Directiva.
- II. Todos los acuerdos en las Sesiones de la Mesa Directiva, se tomarán por mayoría de votos de los presentes, en caso de empate en la votación, el Presidente de la Asociación o quien lo supla, tendrá Voto de Calidad. Las decisiones de la Mesa Directiva serán válidas cuando se tomen en Sesiones con asistencia de cincuenta por ciento más uno de todos los integrantes de la Mesa Directiva.
- III. Las Actas de las Sesiones de la Mesa Directiva deberán ser firmadas por todos los Miembros asistentes a la Sesión de que se trate.
- IV. La falta injustificada a tres Sesiones Consecutivas Ordinarias de cualquier miembro de la Mesa Directiva, será motivo para que sea removido de su cargo.
- V. Formular los reglamentos interiores de la Asociación.
- VI. Hacer el Programa Anual de Actividades de la Asociación para someterlo a la aprobación, si procede, de la Asamblea General de Asociados.
- VII. Las demás que se deriven de estos Estatutos y de los Reglamentos Interiores de la Asociación.
- VIII. Editar un órgano oficial informativo de la Asociación.

Al Presidente de la Asociación corresponderán las obligaciones siguientes:

- I. La representación legal y ejecución de las resoluciones de la Mesa Directiva y de las Asambleas Generales de Asociados.
- II. Presidir las sesiones de la Mesa Directiva de la Asociación así como todas las Asambleas.
- III. Convocar y organizar, conjuntamente con la Comisión de Correspondencia, Archivo y Padrón de Afiliación y Electoral todas las Asambleas.
- IV. Rendir un informe en las Asambleas Generales Ordinarias de Asociados, sobre las actividades desarrolladas durante el semestre que termina, en lo Administrativo, Técnico, Financiero y Social. Al Secretario Técnico de la Asociación, corresponderá la obligación de dirigir, coadyuvar, coordinar y organizar todas las Comisiones que competen a su Secretaría, teniendo acuerdo, cuando menos una vez por semana con el Presidente de la Asociación a fin de informarle sobre sus actividades y tomar las decisiones que corresponden al caso.

ARTÍCULO 28.- Al Secretario Administrativo de la Asociación, corresponderá igualmente la obligación de dirigir, coadyuvar, coordinar y organizar todas las Comisiones que correspondan a su Secretaría, teniendo acuerdo, cuando menos una vez por semana con el Presidente de la Asociación a efecto de informarle sobre sus actividades y tomar las decisiones correspondientes al caso.

CAPÍTULO XI.- DE LA COMISIÓN DE HONOR Y JUSTICIA

ARTÍCULO 29.- La Comisión de Honor y Justicia estará integrada por tres Ex-Presidentes de la Asociación que no se encuentren desempeñando cargos de elección en la misma; los integrantes de la Comisión de Honor y Justicia serán elegidos de entre todos los Ex-Presidentes de la Asociación que aún sean socios activos de la misma, por ellos mismos, en sesión en la que deberán estar presentes las dos terceras partes de los Socios Ex Presidentes cuando menos. Dicha elección se efectuará dentro de los 7 días siguientes a la elección de Mesa Directiva; en el caso de que por cualquier motivo no se

integraran los tres miembros de la Comisión de Honor y Justicia con Ex Presidentes de la Asociación, el o los faltantes serán nombrados por éstos de entre los Asociados que no desempeñen cargos en la Mesa Directiva. Estos nombramientos deberán ser ratificados en la siguiente Asamblea General Ordinaria de Asociados.

ARTÍCULO 30.- La Comisión de Honor y Justicia durará en funciones tres años, al término de los cuales se renovará o reelegirá parcial o totalmente.

ARTÍCULO 31.- Las funciones de esta Comisión de Honor y Justicia serán:

- I. Ratificar o rectificar las decisiones de la Mesa Directiva en cuanto a la admisión o rechazo de aspirantes y lo relativo a la exclusión de Asociados.
- II. Supervisar el desarrollo de las elecciones de Mesa Directiva así como el escrutinio de los votos.
- III. Convocar a Asamblea General Extraordinaria y presidir ésta, nombrando de entre los integrantes de la propia Comisión un Secretario para el caso:
 - a) Cuando lo considere necesario.
 - b) A solicitud por escrito de cuando menos el 5% de los Asociados.
- IV. Mediar y constituirse en árbitro en caso de conflicto entre los Asociados y la Mesa Directiva, o entre los Miembros de ésta.
- V. Otorgar medallas, diplomas y toda clase de distinciones honoríficas a cualquier Persona Física o Moral que se distinga por algún acto o labor que a su juicio lo amerite.
- VI. Todas las decisiones de la Comisión de Honor y Justicia deberán ser tomadas por unanimidad.
- VII. Las resoluciones de la Comisión de Honor y Justicia serán apelables únicamente ante la Asamblea General de Asociados

CAPÍTULO XII.- DE LAS OBLIGACIONES DE LA MESA DIRECTIVA

ARTÍCULO 32.- La Mesa Directiva en funciones deberá convocar a elecciones de Nueva Mesa Directiva sesenta días antes de la fecha de elección como mínimo. Mediante el siguiente sistema:

- I. La Mesa Directiva enviará a todos los Asociados una circular que además se fijará en el tablero de la Asociación, conteniendo:
 - a) Convocatoria para inscripción de Planillas de Candidatos para los puestos ejecutivos de la Mesa Directiva, indicando el plazo máximo para su inscripción, que no será menor de treinta días anteriores a la fecha de elección, requiriéndose para la inscripción de Planillas de Candidatos para los puestos ejecutivos de la Mesa Directiva, quienes deberán reunir lo estipulado en el Capítulo VIII, Art. 18 de éstos Estatutos, la firma de un mínimo de cincuenta Asociados, quienes deberán estar al corriente en sus obligaciones estatutarias. Debiéndose hacer las inscripciones ante la Comisión de Padrón Electoral dependiente de la Secretaría Administrativa, en el local de la Asociación, recavándose el acuse de recibo correspondiente.
 - b) Fecha, hora de iniciación, hora de clausura, y lugar de las elecciones; debiendo corresponder esta fecha a un domingo o día festivo oficial del mes de enero; las elecciones se efectuarán en el domicilio social de la Asociación o en el lugar que la Mesa Directiva en funciones señale, siempre y cuando sea dentro de la Colonia.
- II. Para la elección de la Mesa Directiva se convocará a los Asociados a una Asamblea General Electiva, que iniciará su sesión con la designación de un Presidente de Debates, un Secretario y dos Escrutadores, quienes en unión con la Comisión de Padrón Electoral se encargarán de realizar el escrutinio de los votos, supervisados por la Comisión de Honor y Justicia.
- III. Para la elección de Mesa Directiva, será necesaria la asistencia del cincuenta por ciento más uno de los Socios Activos.
- IV. Si no se satisface el requisito anterior se emitirá a nueva convocatoria para la celebración de la Asamblea para 30 minutos después de la citada con anterioridad, celebrándose la Asamblea con los socios que se encuentren presentes.
- V. La Mesa Directiva electa podrá designar las Comisiones que considere convenientes o necesarias para el mejor desempeño de sus funciones, que en ningún caso podrán ser menos de las señaladas en el Art. 24 de estos Estatutos, las cuales tendrán vigencia durante el ejercicio de la

Mesa Directiva que las designa, sin perjuicio de ser ratificadas por la Mesa Directiva Entrante.

- VI. El escrutinio de la votación será llevado a cabo inmediatamente después de la clausura de la votación por los escrutadores antes referidos supervisados por la Comisión de Honor y Justicia en funciones, en presencia de un representante acreditado de cada una de las Planillas registradas que deseen tenerlo.
- VII. En caso de empate en la votación, la Mesa Directiva en funciones convocará a nuevas elecciones, que se efectuarán el siguiente domingo o día festivo oficial al de la fecha de la votación que resultó empatada, repitiéndose este proceso cuantas veces sea necesario para obtener un resultado definitivo.
- VIII. Al finalizar las elecciones de Mesa Directiva, ésta rendirá su Protesta ante la Asamblea General tomada por el Presidente de debates.

CAPÍTULO XIII.- DE LAS ASAMBLEAS GENERALES DE ASOCIADOS

ARTÍCULO 33.- La Asamblea General de Asociados es el Órgano Supremo de la Asociación y podrá ratificar o rectificar todos los actos de la Mesa Directiva y demás órganos de la Asociación.

ARTÍCULO 34.- Las Asambleas Generales de Asociados podrán ser Ordinarias o Extraordinarias; las Asambleas Ordinarias se celebrarán cada seis meses, las Asambleas Extraordinarias cuando el caso lo amerite.

ARTÍCULO 35.- Las Asambleas Generales de Asociados se celebrarán en el local de la Asociación o en el lugar que se indique en la Convocatoria para las mismas, pero siempre de la Colonia Valle Dorado.

ARTÍCULO 36.- Las Convocatorias para la celebración de Asambleas Generales de asociados contendrán el respectivo orden del día, fecha, hora y lugar en que tendrá verificativo y se hará mediante circular enviada al domicilio de los Asociados y fijándola en el Tablero de Avisos en el local de la

Asociación. Dichos requisitos deberán quedar cubiertos quince días antes de la fecha en la que vaya a celebrarse la Asamblea.

ARTÍCULO 37.- Las Asambleas Generales de Asociados se considerarán instaladas con la asistencia del cincuenta por ciento más uno de los Asociados; en caso de no haber quórum dentro de un término de quince minutos después de la hora fijada en la Convocatoria para la celebración de la Asamblea se efectuará ésta, media hora después de la fijada en dicha Convocatoria, con los Asociados que se encuentren presentes. Las decisiones serán válidas en cualquiera de los dos casos citados para todos los Asociados tanto presentes como ausentes.

ARTÍCULO 38.- Los Asociados serán admitidos al recinto de la Asamblea mediante presentación de su Credencial de Asociado.

ARTÍCULO 39.- Los votos se emitirán alzando la mano y serán contados por los Escrutadores que nombre de entre los Asistentes el Presidente de la Asamblea.

Las decisiones se tomarán:

- a) Por unanimidad de votos, para la disolución de la Asociación.
- b) Por el sesenta y cinco por ciento de los votos, para la ejecución de actos de dominio sobre Bienes Inmuebles de la Asociación, para modificar el Acta Constitutiva de la Asociación y para reformar éstos Estatutos.
- c) Por el cincuenta por ciento de los votos para cualquier otro asunto.

En caso de empate en la votación, el Presidente de la Asamblea tendrá Voto de Calidad.

ARTÍCULO 40.- La ejecución de los actos aprobados por las Asambleas Generales de Asociados estará a cargo del Presidente de la Mesa Directiva de la Asociación o de la persona o Comisión expresamente designada para el caso.

ARTÍCULO 41.- Las Actas de las Asambleas Generales de Asociados serán firmadas por el Presidente y el Secretario de la Asamblea.

CAPÍTULO XIV.- DE LA DISOLUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN

ARTÍCULO 42.- La Asociación solamente podrá disolverse por Acuerdo Unánime de la Asamblea General de Asociados, como se previene en el Artículo 39 de estos Estatutos.

ARTÍCULO 43.- La misma Asamblea que acuerde la disolución de la Asociación, nombrará un Comité de Liquidación integrado por cinco o más Asociados, que se encargarán de practicar la disolución de la Asociación, con las facultades que la Asamblea le confiera pero que siempre deberá ocuparse de:

- a) Formular un Balance y hacer el Inventario de los Bienes de la Asociación.
- b) Cobrar y liquidar las cuentas pendientes a la fecha en que se acuerde la disolución de la Asociación. Todos los actos que realice el Comité de Liquidación requerirán de la autorización por escrito de la Comisión de Honor y Justicia en funciones.

ARTÍCULO 44.- Al disolverse la Asociación todos los Bienes que constituyen su Patrimonio deberán de ser donados a Título Gratuito a Instituciones de Asistencia Pública o Privada que se encuentren preferentemente dentro del Fraccionamiento Valle Dorado o en su defecto dentro del Municipio de Tlalnepantla.

Transitorios

1. Estos -Estatutos anulan los anteriores y entran en vigor a partir del 1º de Enero de 1976.
2. Si se presentare el caso de que las Elecciones fueran declaradas desiertas, la actual Mesa Directiva convocará a Asamblea General Extraordinaria de Asociados, en la que en el respectivo Orden del Día, se integrará la COMISIÓN DE HONOR Y JUSTICIA a efecto de hacer una auscultación en las Delegaciones de la Colonia para formar la Nueva Mesa Directiva con representantes de ellas, hecho que sea,

propondrá a la Asamblea General de Asociados, misma que se habrá convocado en la anterior Asamblea, bien sea la Nueva Mesa Directiva para su ratificación, bien sea dar cumplimiento al Capítulo XIV de éstos Estatutos, para la disolución de la Asociación.

3. Los presentes Estatutos se aplicarán, en lo conducente, a la Convocatoria de Elecciones y a estas mismas, que efectúe la Mesa Directiva en funciones, reduciéndose el plazo de la Convocatoria a 30 días.

4. Los presentes Estatutos se reformaron y modificaron con base al Artículo 1 Transitorio de los Estatutos anteriores, por la Comisión designada para ello e integrada por:

Sr. José Cara Ch. Presidente, Cali No. 248, Cred. No. 33

Oriasto Cano Secretario, Medellín No. 234, Cred. No.

Norberto Izquierdo Vocal, Caracas No. 345, Cred. No. 592

Habiendo sido sancionados por la Mesa Directiva en funciones en el año de 1975 y presidida por el Sr. Benigno Vázquez Olazo.

ANEXO III

LEGISLACIÓN EN RELACIÓN A LOS CONSEJOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

ANEXO III. LEGISLACIÓN EN RELACIÓN A LOS CONSEJOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Anexo III.A. Consejos de Participación Ciudadana en Tlalnepantla de Baz

Los Consejos de Participación Ciudadana del H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México, disponen del siguiente reglamento:

Reglamento para los Consejo de Participación Ciudadana del H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México, presidio por el ciudadano Lic. Rubén Mendoza Ayala, con el fundamento en lo establecido por los artículos 122, 123 fracción I, 124 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México; 31 fracción I, 48 fracción III, 73, 74 y demás relativos de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, expide el presente: Reglamento para los Consejos de Participación Ciudadana en el Municipio de Tlalnepantla de Baz.

CAPÍTULO I

Disposiciones Generales

ARTÍCULO 1.- Las disposiciones de este Reglamento son de orden público e interés general y tiene por objeto regular la integración, estructura, organización, fundamento, remoción y renovación de los Consejos de Participación Ciudadana dentro de los límites territoriales del Municipio de Tlalnepantla de Baz, Estado de México.

ARTÍCULO 2.- Los Consejos de Participación Ciudadana son órganos de comunicación y colaboración entre la comunidad y las autoridades Municipales.

Tienen por objeto coadyuvar en la promoción y ejecución de los planes y programas Municipales.

Los Consejos de Participación Ciudadana serán electos de conformidad con lo establecido en el artículo 73 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, en las diversas localidades en que se divide el territorio de acuerdo al Bando Municipal, por los habitantes de la comunidad.

ARTÍCULO 3.- Los Consejos de Participación Ciudadana Municipal sujetarán su actuación a lo establecido por la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, el Bando Municipal de Tlalnepantla de Baz, Estado de México, el presente Reglamento y demás ordenamientos aplicables.

ARTÍCULO 4.- Para los efectos del presente Reglamento, en lo subsecuente se entenderá por:

- a) El Ayuntamiento- Al Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México.
- b) La Ley- La Ley Orgánica Municipal del Estado de México;
- c) El Presidente- Al Presidente Municipal Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México.
- d) El Municipio- Al Municipio de Tlalnepantla de Baz, Estado de México.
- e) El Bando- Al Bando Municipal de Tlalnepantla de Baz, Estado de México.
- f) La Secretaría- A la Secretaría H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México.
- g) La Subsecretaría- A la Subsecretaría "A" de Gobierno de la Secretaría del H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México.
- h) El Reglamento- Al Reglamento para los Consejos de Participación Ciudadana Municipal.
- i) El Consejo- Al Consejo de Participación Ciudadana Municipal.
- j) La Localidad- A las colonias, pueblos, fraccionamientos, unidades habitacionales, fraccionamientos industriales en que se divide el territorio de acuerdo al Bando Municipal.

- k) La comunidad- Grupo de personas que conforman la localidad.
- l) Proceso de Renovación de los Consejos de Participación Ciudadana- Al conjunto de actos tendientes a la preparación, desarrollo y vigilancia de la elección de los Consejos.
- m) Planillas- Al grupo de ciudadanos que aspiran a integrar los Consejos en la Localidad.
- n) El Representante- Al ciudadano acreditado por cada planilla ante la Subsecretaría durante las etapas del proceso de renovación de los Consejos de Participación Ciudadana.
- o) El Comisionado Municipal- Al servidor público designado por el Ayuntamiento para sancionar el proceso de renovación durante la jornada de elección o asamblea vecinal.
- p) Las Autoridades Municipales- A las dependencias que conforman a la administración pública Municipal.

CAPÍTULO II

De la Integración

ARTÍCULO 5.- Cada Consejo se integrará hasta con cinco vecinos del Municipio con sus respectivos suplentes; uno de los cuales lo presidirá, otro fungirá como secretario y otro como tesorero y, en su caso, dos vocales, que serán electos en las diversas localidades por los habitantes de la comunidad, entre el último domingo del mes de octubre y el más cercano al 15 de noviembre del año de la elección del Ayuntamiento, en la forma y términos que este determine en la Convocatoria que deberá aprobar y publicar en la Gaceta Municipal y fijar en los lugares más concurridos de cada localidad, cuando menos 15 días antes de la elección.

ARTÍCULO 6.- Son requisitos para formar parte de un Consejo los siguientes:

- I. Ser mexicano en ejercicio de sus derechos civiles y políticos.
- II. Ser habitante del Municipio de Tlalnepantla de Baz, con el carácter de originario o vecino del mismo.
- III. Tener una residencia mínima de seis meses anteriores al día de la elección en la localidad que pretende representar, lo cual deberá

acreditar con la respectiva constancia de residencia expedida por la Secretaría.

- IV. Contar con credencial de elector en la que conste el domicilio de la localidad que pretende representar.
- V. No haber sido miembro integrante del Consejo saliente, en calidad de propietario.

ARTÍCULO 7.- El Ayuntamiento determinará el número y delimitación territorial de las localidades que contarán con Consejos, considerado la totalidad en las que se encuentra dividido el territorio Municipal de acuerdo al Bando y demás disposiciones legales y normativas.

CAPÍTULO III

De las Facultades y Obligaciones de los Consejos

ARTÍCULO 8.- Los Consejos tendrán las siguientes funciones:

- I. Promover la participación Ciudadana en la realización de los programas Municipales.
- II. Coadyuvar en el cumplimiento eficaz de los planes y programas Municipales.
- III. Proponer al Ayuntamiento las acciones tendientes a integrar o modificar los planes y programas Municipales.
- IV. Participar en el seguimiento de la adecuada prestación de los servicios públicos.
- V. Informar, al menos, una vez cada seis meses a sus representados y al Ayuntamiento sobre las actividades realizadas y, en su caso, el estado de cuenta de las aportaciones económicas que estén en su cargo.
- VI. Las demás que las autoridades Municipales le encomienden y establezcan la Ley, el presente Reglamento y demás ordenamientos aplicables.

ARTÍCULO 9.- Las actividades que los Consejos lleven a cabo ante las autoridades Municipales y la documentación que expidan a los vecinos de su localidad serán de carácter gratuito y la actividad de sus miembros será honoraria y por lo tanto no serán acreedores a pago o retribución alguna.

ARTÍCULO 10.- Para el mejor desempeño de las funciones de los Consejos, el Gobierno Municipal, a través de la Secretaría del Ayuntamiento los dotará de la papelería necesaria de uso exclusivo, así como del sello correspondiente, mismos que serán devueltos al término de la gestión o cuando la autoridad Municipal lo solicite.

ARTÍCULO 11.- Los Consejos podrán expedir a solicitud de los vecinos de sus localidades la siguiente documentación:

- a) Carta de opinión acerca de solicitudes vecinales que servirá de auxilio en la emisión de resoluciones.
- b) Cartas de recomendación.
- c) Recibo por cualquier aportación que se haga en términos del artículo 75 de la Ley Orgánica Municipal.

CAPÍTULO IV

De la Organización y Funcionamiento de los Consejos

ARTÍCULO 12.- Los Consejos se organizarán y funcionarán internamente conforme a las necesidades y prioridades de su comunidad, atendidas, supervisadas o gestionadas las demandas de interés general, para lo cual conforman las comisiones que consideren convenientes.

Su gestión y supervisión contemplará los siguientes servicios públicos:

- I. Seguridad pública.
- II. Limpia.
- III. Alumbrado público.
- IV. Vialidades.
- V. Agua potable y alcantarillado.
- VI. Ecología.
- VII. Educación.
- VIII. Protección civil.
- IX. Deportes.
- X. Los demás que requieran en su comunidad.

CAPÍTULO V

De las Facultades, Responsabilidades, Derechos y Obligaciones de sus Integrantes

ARTÍCULO 13.- Son atribuciones del Presidente del Consejo las siguientes:

- I. Presidir las juntas y/o asambleas del Consejo.
- II. Participar en los trabajos y deliberaciones del Consejo.
- III. Coordinar, supervisar las funciones y el trabajo de las comisiones del Consejo.
- IV. Informar a sus representados y a las autoridades Municipales de los resultados de sus consultas y asambleas.
- V. Rendir un informe semestral ante los habitantes de su comunidad.
- VI. Representar al Consejo y a su comunidad ante la autoridad Municipal en los asuntos que así lo determine la propia comunidad.
- VII. Presentar por escrito un informe financiero de las acciones y gestiones del Consejo de manera semestral ante la Secretaría del H. Ayuntamiento.

ARTÍCULO 14.- Son facultades y responsabilidades del Secretario del Consejo:

- I. Convocar a los miembros del Consejo a las asambleas ordinarias y extraordinarias, previa solicitud del Presidente del Consejo o de la mayoría de sus miembros integrantes.
- II. Formular las actas de asambleas del Consejo y firmar con el Presidente los acuerdos tomados y los informes rendidos.
- III. Suplir temporalmente y hasta por treinta días al Presidente del Consejo.
- IV. Formar parte de las comisiones de trabajo.
- V. Resguardar bajo su responsabilidad el archivo documental del Consejo, así como los bienes del mismo.
- VI. Auxiliar al Presidente en las tareas que se le encomienden.

ARTÍCULO 15.- Son facultades y responsabilidades del tesorero:

- I. Llevar cuenta y razón de los ingresos y egresos que por cualquier concepto reciba o erogare el Consejo.

- II. Informar por escrito a la comunidad acerca del estado de cuenta de las aportaciones y/o gastos del Consejo.
- III. Proporcionar a la Subsecretaría, a través del Presidente del Consejo, la información necesaria respecto a dichas aportaciones y/o gastos.
- IV. Formar parte de las comisiones del Consejo.

ARTÍCULO 16.- Son facultades y responsabilidades de los vocales:

- I. Participar junto con los miembros del Consejo en las tareas generales del mismo, así mismo, en sus sesiones, con voz y voto.
- II. Vigilar el desarrollo de las acciones del Consejo.
- III. Formar parte de las comisiones del Consejo, cuando así proceda.

ARTÍCULO 17.- Los miembros de los Consejos durarán en su encargo hasta un día antes de que entren en funciones los integrantes del nuevo Consejo.

ARTÍCULO 18.- La falta, o faltas de los integrantes del Consejo serán consideradas como temporales o definitivas, siendo las primeras aquellas que no excedan de 30 días.

ARTÍCULO 19.- Los miembros de los Consejos podrán solicitar permiso para separarse temporal o definitivamente del ejercicio de sus funciones.

ARTÍCULO 20.- Las ausencias temporales del Presidente del Consejo las cubrirá el Secretario, y en ausencia de éste, el tesorero o el vocal que en asamblea se determine. Todos los permisos deberán constar en las minutas.

ARTÍCULO 21.- Para cubrir las faltas definitivas por separación, renuncia o remoción de los miembros del Consejo serán llamados los suplentes. Si faltase también el suplente, el Ayuntamiento, a propuesta del Presidente Municipal designará a los sustitutos, con la aprobación de la mayoría de sus miembros.

Los miembros del Consejo podrán ser removidos en cualquier tiempo por la autoridad Municipal correspondiente cuando medie causa justa, exista una falta grave y/o incumpla con algún requisito establecido en los ordenamientos

correspondientes. Para ello se requerirá la aportación de pruebas, previo desahogo de la garantía de audiencia, de resultar procede se notificará la separación del cargo y se llamará a los suplentes.

De igual manera, cuando la totalidad de los integrantes del Consejo de una localidad en pleno, por razones de fuerza mayor renunciaran a la representación vecinal conferida, el Ayuntamiento, con la aprobación de la mayoría de sus miembros y a propuesta del Presidente, nombrará un Consejo que concluirá el periodo del que se trate. En este supuesto el Presidente Municipal informará a los vecinos oportunamente de la resolución emitida.

CAPÍTULO VI

De las Asambleas y Juntas

ARTÍCULO 22.- Los Consejos sesionarán en asambleas o juntas de trabajo.

- a) Serán asambleas aquellas que se realicen con los miembros de los Consejos y la comunidad que representen.
- b) Serán juntas aquellas reuniones que se celebren entre los miembros del Consejo, mismas que deberán realizarse al menos una vez al mes.
- c) Tanto las asambleas como las juntas podrán convocarse de manera extraordinaria, a fin de tratar asuntos urgentes cuando así se estime necesario.

ARTÍCULO 23.- Los Consejos deberán realizar en su localidad, asambleas al menos cuatro veces al año. Así mismo, deberán difundir en su comunidad los resultados de dichas asambleas.

ARTÍCULO 24.- Las juntas que celebre el Consejo serán privadas, salvo lo que determine la mayoría de sus miembros.

CAPÍTULO VI

Del Proceso de Renovación de los Consejos de Participación Ciudadana

ARTÍCULO 25.- Para efectos de este Reglamento el Proceso de Renovación de los Consejos de Participación Ciudadana podrá realizarse bajo los procedimientos de:

- I. Renovación por asamblea vecinal, en las localidades donde se haya registrado planilla única.
- II. Elección directa por voto universal, libre, secreto y directo en las localidades donde se hayan registrado dos o más planillas.
- III. En caso de la no existencia de solicitud de registros de planilla alguna en cualquiera de las localidades del Municipio, el Ayuntamiento determinará lo conducente.

ARTÍCULO 26.- La renovación por asamblea vecinal se sujetará a lo siguiente: La planilla registrada deberá convocar por lo menos a 75 vecinos para que se reúnan en el sitio, fecha y hora que determine el H. Ayuntamiento debiendo acreditar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente Reglamento y la Convocatoria respectiva, el procedimiento a seguir será:

- a) El Ayuntamiento nombrará un Comisionado Municipal que conducirá a la localidad que lo amerite.
- b) Verificar la existencia de quórum mínimo requerido e informará a los ahí reunidos de la integración con nombre y cargo de la planilla única registrada, solicitando a la asamblea manifieste su aprobación levantando la mano.
- c) El resultado de esta votación económica deberá ser asentada en el acta circunstanciada, que para ese fin se levantará. Este documento podrá ser firmado por los asistentes que así lo deseen.
- d) Acto seguido, el Comisionado Municipal entregará copia del acta circunstanciada al representante de la planilla, notificándole que deberá acudir a la Subsecretaría "A" de Gobierno de la Secretaría del H. Ayuntamiento a conocer de la validación de la asamblea, y procederá a la clausura de la asamblea.
- e) El expediente de la asamblea deberá ser remitido de forma inmediata a la Subsecretaría.

ARTÍCULO 27.- El Proceso de renovación de los Consejos a través de la elección con voto directo comprende las siguientes etapas:

- a) Preparación de la elección vecinal;
- b) Jornada de elección vecinal; y,
- c) Resultados y dictamen de validez.

ARTÍCULO 28.- La etapa de preparación inicia con la publicación de la Convocatoria respectiva y concluye al inicio de la elección vecinal.

La etapa de jornada de elección vecinal se inicia a las 9:00 horas del día de la jornada de la elección vecinal y concluye con la remisión de las urnas con los expedientes a que se refiere el artículo 42 del presente ordenamiento a la Subsecretaria, lo cual deberá ser en forma inmediata.

La etapa de resultados y dictamen de validez inicia con la recepción de los expedientes en la Subsecretaría y concluye dentro de los siete días siguientes, a la jornada de elección vecinal con el dictamen de validez de las elecciones.

ARTÍCULO 29.- Una vez publicada la Convocatoria y el calendario complementario, en este último se establecerán los plazos de registro para las planillas que aspiren a participar en el proceso de renovación de los Consejos. Las solicitudes deberán presentarse ante la Subsecretaria, el plazo será improrrogable.

ARTÍCULO 30.- La solicitud deberá ser presentada por el ciudadano acreditado como representante de la planilla cuyos datos se incluirán en el formato de solicitud proporcionado por la Subsecretaría. Asimismo cada planilla deberá proponer a un ciudadano que no forme parte de la misma, para que la Subsecretaría, mediante el mecanismo de insaculación, proceda a designar a los escrutadores de la mesa receptora del voto vecinal.

ARTÍCULO 31.- Dicha solicitud deberá ser acompañada de la documentación que a continuación se detalla por cada integrante de la planilla:

- a) Copia del acta de nacimiento;
- b) Comprobante de domicilio;

- c) Copia de la credencial de elector o, en su caso, copia del comprobante de trámite de solicitud de la misma;
- d) Constancia de residencia expedida por la Secretaría del H. Ayuntamiento; y
- e) Dos fotografías de frente, tamaño infantil a color.

ARTÍCULO 32.- Una vez recibidas las solicitudes respectivas por la Secretaria del H. Ayuntamiento, se extenderá el acuse de recibo que corresponda, procediendo a la revisión de la documentación ofrecida con la intención de determinar la procedencia o la no procedencia de la solicitud presentada, dentro del plazo señalado para tal efecto en la Convocatoria.

En el caso de que la documentación recibida no se ajustara a los requisitos establecidos en la Convocatoria, se le notificará al representante y se le otorgará un plazo de 24 horas para subsanar cualquier omisión. Vencido este, y en el supuesto de no haber realizado las correcciones pertinentes, la solicitud se desechará de plano, notificándole la improcedencia de su registro y, por ende, la no participación en el proceso.

ARTÍCULO 33.- A las planillas que reúnan los requisitos establecidos en la Convocatoria, se les notificara a través de su representante la procedencia de su registro y se les asignará un número secuencial conforme se hayan presentado las solicitudes, el cual aparecerá en las boletas de elección. Una vez obtenida la constancia de registro podrán iniciar su campaña vecinal de forma inmediata, ajustándose a los siguientes lineamientos:

- a) La campaña deberá enfocarse a la divulgación de sus propuestas de trabajo;
- b) Podrán realizarla utilizando medios impresos (*volantes, anuncios, mantas, carteles, trípticos, mamparas, pintas, y cualquier otro medio de publicidad*) procurando que el material que se utilice no contenga elementos tóxicos que dañen el ambiente;
- c) Deberá cuidar que sus mensajes no contengan injurias o atenten contra la moral y las buenas costumbres o ataquen a otra u otras planillas participantes; y,

- d) Las campañas vecinales deberán concluir a más tardar 24 horas antes de la jornada de elección vecinal.

ARTÍCULO 34.- El Ayuntamiento, a través de la Secretaria del H. Ayuntamiento, diseñará y dispondrá la elaboración de las boletas, documentación y materiales auxiliares a utilizar durante la jornada de elección vecinal.

Las boletas para la elección vecinal contendrán seis espacios ordenados progresivamente del 1 al 5 y un espacio en blanco que será utilizado en el caso de que se hubiesen presentado más de 5 registros. En este último caso el ciudadano anotará con la letra y número la planilla de su preferencia.

ARTÍCULO 35.- El Ayuntamiento determinará el número y la ubicación de las mesas receptoras de votos que se instalarán el día de la jornada de elección vecinal, debiendo ser publicadas en la convocatoria, y de ser posible en la Gaceta Municipal, así como en los lugares visibles de las comunidades. Dichas mesas se integrarán por un Presidente y un Secretario designado por la autoridad municipal de entre sus servidores públicos y por lo menos dos escrutadores elegidos mediante el sorteo de entre las propuestas que presenten las planillas registradas. Cuando por razones de extensión territorial se determine la instalación de dos o más mesas receptoras de votos, se buscará que éstas sean instaladas de manera contigua en sitios de fácil acceso. En tal caso la Secretaria del H. Ayuntamiento nombrará a los servidores públicos necesarios para llevar a cabo la elección de referencia.

ARTÍCULO 36.- Los funcionarios designados recibirán la capacitación para el cumplimiento de sus funciones. Asimismo, le será entregado el material que a continuación se detalla:

- a) Nombramiento (*con ubicación, localidad y horario*);
- b) Boletas de elección;
- c) Acta de jornada (*en el caso de las asambleas el acta será circunstanciada*);
- d) El acta de cómputo;

- e) Relación de planillas registradas;
- f) Relación de representantes de planillas registradas;
- g) Nombramiento de escrutadores;
- h) Formato para el registro de votantes;
- i) Tinta indeleble;
- j) Urna;
- k) Materiales de escritorio; y,
- l) Manual de procedimientos.

ARTÍCULO 37.- A las 9:00 horas del día señalado en la Convocatoria para la realización de la jornada de elección vecinal, los Comisionados Municipales designados por el Ayuntamiento, como Presidente y Secretario, procederán a instalar la mesa receptora del voto vecinal en el lugar previamente establecido y en presencia de los representantes acreditados por las planillas participantes, efectuando las siguientes actividades:

- a) Llamarán a integrarse a la mesa a los ciudadanos propuestos por las planillas como escrutadores que hayan resultado sorteados;
- b) Mostrarán que la urna para recibir la votación se encuentra vacía;
- c) Contarán las boletas designadas para la elección;
- d) Levantarán el acta de la jornada anotando hora, lugar y representantes presentes, recabando la firma de todos los que participen en la instalación; y,
- e) Anunciarán el inicio de la votación informando a los representantes que el horario de funcionamiento será hasta las 14:00 horas.

ARTÍCULO 38.- Los vecinos votarán en el orden en que se presenten ante la mesa receptora de votos debiendo exhibir su credencial para votar con fotografía o, en su defecto, una identificación oficial que contenga el domicilio del ciudadano y que corresponda a la comunidad de que se trate.

ARTÍCULO 39.- El Secretario anotará los datos contenidos en la identificación en el listado del registro de votantes; acto seguido, entregará la boleta al ciudadano para que este pueda emitir su voto.

ARTÍCULO 40.- El vecino, de manera secreta y en forma directa, marcará el espacio de su preferencia y depositará su boleta en la urna respectiva, y acto seguido el Secretario impregnará el dedo pulgar derecho con tinta, devolviendo la identificación.

ARTÍCULO 41.- A las 14:00 horas, si ya no hubiera vecinos formados para votar, se declarará el cierre de la votación, haciendo constar la hora en el acta de jornada. Si aún estuvieran ciudadanos formados en la fila se recibirá la votación hasta el último que haya llegado antes de la hora arriba señalada.

ARTÍCULO 42.- Cerrada la votación, los integrantes de la mesa procederán a realizar el cómputo de los votos emitidos, ajustándose a lo siguiente:

- a) Se contarán las boletas sobrantes y se inutilizarán con dos rayas diagonales;
- b) Se contarán los vecinos anotados en el listado de votantes;
- c) Se abrirá la urna y se extraerán las boletas que contengan:
- d) Determinando a que planilla corresponden; acto seguido se sumarán los votos que corresponden a cada planilla; el resultado se consignará en acta de cómputo, los votos nulos se asentarán en el apartado correspondiente;
- e) Una vez levantada el acta se recabarán las firmas de los funcionarios y representantes de las planillas participantes, entregando copia legible a cada representante;
- f) Se conformará el expediente de la elección con las boletas que contengan los votos válidos y nulos, las boletas sobrantes e inutilizadas, el acta de la jornada, el acta de cómputo, el listado de votantes y los escritos de protesta que se hayan presentado; y,
- g) Una vez realizadas las operaciones antes descritas, los Comisionados Municipales declararán la clausura de la mesa, remitiendo el expediente de la elección a la Subsecretaría de manera inmediata.

ARTÍCULO 43.- Un voto es válido cuando se marca un solo espacio; un voto será nulo cuando se marquen dos ó más.

ARTÍCULO 44.- La calificación de la elección corresponde de manera exclusiva a la Secretaría del H. Ayuntamiento.

ARTÍCULO 45.- Los resultados y dictamen de validez de la selección comprenden el conjunto de actos que deberán llevarse a cabo por la Secretaría del H. Ayuntamiento y consiste en:

- a) La recepción de los expedientes de la elección;
- b) El cómputo total por localidad; y,
- c) La declaratoria de la planilla ganadora a la que hubiese obtenido el mayor número de votos en cada localidad o en el ámbito geográfico que determine el Ayuntamiento.

La Subsecretaría deberá expedir las constancias de mayoría correspondientes a cada una de las planillas ganadoras dentro del plazo que se determine en la Convocatoria.

ARTÍCULO 46.- Las constancias de mayoría serán expedidas por la Subsecretaría y serán firmadas por el Presidente Municipal y el Secretario del H. Ayuntamiento.

ARTÍCULO 47.- La Secretaría del H. Ayuntamiento convocará con oportunidad a las planillas que resultasen electas mediante el Proceso de Renovación de los Consejos de Participación Ciudadana, para que asistan al acto en el cual deberán rendir la protesta de ley correspondiente ante el C. Presidente Municipal, quien podrá estar acompañado de los Síndicos y Regidores del H. Ayuntamiento.

CAPÍTULO VII

De los Medios de Impugnación

ARTÍCULO 48.- Se establecen como medios de impugnación el recurso administrativo de inconformidad ante la propia autoridad o el juicio ante el Tribunal de lo Contencioso y Administrativo, en la forma y términos establecidos por el Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México.

ARTÍCULO 49.- Para efectos de lo dispuesto en el artículo 113 del Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México, se entiende por particular interesado al ciudadano acreditado como Representante de la Planilla a que hace referencia el artículo 30 de este Reglamento.

ARTÍCULO 50.- Los particulares interesados deberán presentar ante la Autoridad Municipal ante la cual presentaron su registro las planillas, el recurso de inconformidad en un término que no podrá exceder de 48 horas contadas a partir de la hora consignada en el acta de cómputo de votos en la que se dio por concluido el conteo de los mismos.

ARTÍCULO 51.- De conformidad con el Artículo 118 del Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México, y para el efecto de interponer recursos de inconformidad, el particular interesado deberá acreditar su personalidad con el documento expedido por la Autoridad Municipal en el que se resuelve la aceptación del registro de la planilla.

ARTÍCULO 52.- El Recurso de inconformidad interpuesto ante la Autoridad Municipal deberá satisfacer en todo momento los requisitos exigidos en el Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México.

ARTÍCULO 53.- El recurso de inconformidad se substanciará en la forma prevista en la Sección II del Capítulo II del Título II y demás artículos relativos del Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México.

Transitorios

ARTÍCULO PRIMERO.- Publíquese el presente Reglamento en el periódico oficial “Gaceta Municipal”.

ARTÍCULO SEGUNDO.- El presente Reglamento entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el periódico oficial “Gaceta Municipal”.

ARTÍCULO TERCERO.- Se abroga el Reglamento de los Consejos de Participación Ciudadana aprobado en sesión de cabildo del día 24 de enero de 1997.

Tlalnepantla de Baz Estado de México, a 9 de octubre de 2000.

El H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz.

El Presidente Municipal Constitucional de Tlalnepantla de Baz:

Lic. Rubén Mendoza Ayala

Primer Sindico Procurador	Miguel Ángel Romero Espinosa
Segundo Sindico Procurador	Roberto Miramontes Jiménez
Tercer Síndico Procurador	Ismael Elguera Galindo
Primer Regidor	Felipe de la O López
Segundo Regidor	Gildardo Villegas Magaña
Tercer Regidor	Fernando Martínez Piñón
Cuarto Regidor	Imelda Salgado Hernández
Quinto Regidor	Orlando Rodríguez Romano
Sexto Regidor	Jesús Jorge Montoya Arredondo
Séptimo Regidor	Ángel Orduña López
Octavo Regidor	José Manuel González Mendoza
Noveno Regidor	Juan Plácido Gómez Padrón

Anexo III.B. Ley Orgánica Municipal del Estado de México

Artículo 72.- Para la gestión, promoción y ejecución de los planes y programas municipales en las diversas materias, los ayuntamientos podrán auxiliarse de consejos de participación ciudadana municipal.

Artículo 73.- Cada consejo de participación ciudadana municipal se integrará hasta con cinco vecinos del municipio, con sus respectivos suplentes; uno de los cuales lo presidirá, otro fungirá como secretario y otro como tesorero y en

su caso dos vocales, que serán electos en las diversas localidades por los habitantes de la comunidad, entre el último domingo del mes de octubre y el 15 de noviembre del año de la elección del ayuntamiento, en la forma y términos que éste determine en la convocatoria que deberá aprobar y publicar el ayuntamiento en los lugares más visibles y concurridos de cada comunidad, cuando menos quince días antes de la elección. El ayuntamiento expedirá los nombramientos respectivos firmados por el presidente municipal y el secretario del ayuntamiento, entregándose a los electos a más tardar el día en que entren en funciones, que será el día uno de diciembre del mismo año.

Los integrantes del consejo de participación ciudadana que hayan participado en la gestión que termina no podrán ser electos a ningún cargo del consejo de participación ciudadana para el periodo inmediato siguiente.

Artículo 74.- Los consejos de participación ciudadana, como órganos de comunicación y colaboración entre la comunidad y las autoridades, tendrán las siguientes atribuciones:

- I. Promover la participación ciudadana en la realización de los programas municipales;
- II. Coadyuvar para el cumplimiento eficaz de los planes y programas municipales aprobados;
- III. Proponer al Ayuntamiento las acciones tendientes a integrar o modificar los planes y programas municipales;
- IV. Participar en la supervisión de la prestación de los servicios públicos;
- V. Informar al menos una vez cada tres meses a sus representados y al ayuntamiento sobre sus proyectos, las actividades y, en su caso, el estado de cuenta de las aportaciones económicas que estén a su cargo.

Artículo 75.- Tratándose de obras para el bienestar colectivo, los consejos de participación podrán recibir de su comunidad aportaciones en dinero, de las cuales entregarán formal recibo a cada interesado, y deberán informar de ello al Ayuntamiento.

Artículo 76.- Los miembros de los consejos podrán ser removidos, en cualquier tiempo por el ayuntamiento, por justa causa por el voto aprobatorio de las dos terceras partes y previa garantía de audiencia, en cuyo caso se llamará a los suplentes.

Artículo 77.- Los ayuntamientos promoverán entre sus habitantes la creación y funcionamiento de organizaciones sociales de carácter popular, a efecto de que participen en el desarrollo vecinal, cívico y en beneficio colectivo de sus comunidades.

Anexo III.C. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México

Artículo 122.- Los ayuntamientos de los municipios tienen las atribuciones que establecen la Constitución Federal, esta Constitución, y demás disposiciones legales aplicables.

Los municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos que señala la fracción III del artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Los municipios ejercerán las facultades señaladas en la Constitución General de la República, de manera coordinada con el Gobierno del Estado, de acuerdo con los planes y programas federales, estatales, regionales y metropolitanos a que se refiere el artículo 139 de este ordenamiento.

Artículo 123.- Los ayuntamientos, en el ámbito de su competencia, desempeñarán facultades normativas, para el régimen de gobierno y administración del Municipio, así como funciones de inspección, concernientes al cumplimiento de las disposiciones de observancia general aplicables.

Artículo 124.- Los ayuntamientos expedirán el Bando Municipal, que será promulgado y publicado el 5 de febrero de cada año; los reglamentos; y todas las normas necesarias para su organización y funcionamiento, conforme a las previsiones de la Constitución General de la República, de la presente Constitución, de la Ley Orgánica Municipal y demás ordenamientos aplicables.

En caso de no promulgarse un nuevo bando municipal el día señalado, se publicará y observará el inmediato anterior.

Anexo III.D. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Título Quinto

De los Estados de la Federación y del Distrito Federal

Artículo 115. Los Estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre, conforme a las bases siguientes:

- I. Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente Municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine. La competencia que esta Constitución otorga al gobierno municipal se ejercerá por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no habrá autoridad intermedia alguna entre éste y el gobierno del Estado.

Los presidentes municipales, regidores y síndicos de los ayuntamientos, electos popularmente por elección directa, no podrán ser reelectos para el periodo inmediato. Las personas que por elección indirecta, o por nombramiento o designación de alguna autoridad desempeñen las

funciones propias de esos cargos, cualquiera que sea la denominación que se les dé, no podrán ser electas para el periodo inmediato. Todos los funcionarios antes mencionados, cuando tengan el carácter de propietarios, no podrán ser electos para el periodo inmediato con el carácter de suplentes, pero los que tengan el carácter de suplentes sí podrán ser electos para el periodo inmediato como propietarios a menos que hayan estado en ejercicio.

Las Legislaturas locales, por acuerdo de las dos terceras partes de sus integrantes, podrán suspender ayuntamientos, declarar que éstos han desaparecido y suspender o revocar el mandato a alguno de sus miembros, por alguna de las causas graves que la ley local prevenga, siempre y cuando sus miembros hayan tenido oportunidad suficiente para rendir las pruebas y hacerlos alegatos que a su juicio convengan.

Si alguno de los miembros dejare de desempeñar su cargo, será sustituido por su suplente, o se procederá según lo disponga la ley.

En caso de declararse desaparecido un Ayuntamiento o por renuncia o falta absoluta de la mayoría de sus miembros, si conforme a la ley no procede que entren en funciones los suplentes ni que se celebren nuevas elecciones, las legislaturas de los Estados designarán de entre los vecinos a los Concejos Municipales que concluirán los períodos respectivos; estos Concejos estarán integrados por el número de miembros que determine la ley, quienes deberán cumplir los requisitos de elegibilidad establecidos para los regidores.

- II. Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la ley.

Los ayuntamientos tendrán facultades para aprobar, de acuerdo con las leyes en materia municipal que deberán expedir las legislaturas de los Estados, los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus

respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal.

El objeto de las leyes a que se refiere el párrafo anterior será establecer:

- a) Las bases generales de la administración pública municipal y del procedimiento administrativo, incluyendo los medios de impugnación y los órganos para dirimir las controversias entre dicha administración y los particulares, con sujeción a los principios de igualdad, publicidad, audiencia y legalidad;
- b) Los casos en que se requiera el acuerdo de las dos terceras partes de los miembros de los ayuntamientos para dictar resoluciones que afecten el patrimonio inmobiliario municipal o para celebrar actos o convenios que comprometan al Municipio por un plazo mayor al periodo del Ayuntamiento;
- c) Las normas de aplicación general para celebrar los convenios a que se refieren tanto las fracciones III y IV de este artículo, como el segundo párrafo de la fracción VII del artículo 116 de esta Constitución;
- d) El procedimiento y condiciones para que el gobierno estatal asuma una función o servicio municipal cuando, al no existir el convenio correspondiente, la legislatura estatal considere que el municipio de que se trate esté imposibilitado para ejercerlos o prestarlos; en este caso, será necesaria solicitud previa del ayuntamiento respectivo, aprobada por cuando menos las dos terceras partes de sus integrantes; y
- e) Las disposiciones aplicables en aquellos municipios que no cuenten con los bandos o reglamentos correspondientes.

Las legislaturas estatales emitirán las normas que establezcan los procedimientos mediante los cuales se resolverán los conflictos que se presenten entre los municipios y el gobierno del estado, o entre aquéllos, con motivo de los actos derivados de los incisos c) y d) anteriores.

- III. Los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:
- a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
 - b) Alumbrado público;
 - c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
 - d) Mercados y centrales de abasto;
 - e) Panteones;
 - f) Rastro;
 - g) Calles, parques y jardines y su equipamiento;
 - h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito; e
 - i) Los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

Sin perjuicio de su competencia constitucional, en el desempeño de las funciones o la prestación de los servicios a su cargo, los municipios observarán lo dispuesto por las leyes federales y estatales.

Los Municipios, previo acuerdo entre sus ayuntamientos, podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz prestación de los servicios públicos o el mejor ejercicio de las funciones que les correspondan. En este caso y tratándose de la asociación de municipios de dos o más Estados, deberán contar con la aprobación de las legislaturas de los Estados respectivas. Así mismo cuando a juicio del ayuntamiento respectivo sea necesario, podrán celebrar convenios con el Estado para que éste, de manera directa o a través del organismo correspondiente, se haga cargo en forma temporal de algunos de ellos, o bien se presten o ejerzan coordinadamente por el Estado y el propio municipio.

Las comunidades indígenas, dentro del ámbito municipal, podrán coordinarse y asociarse en los términos y para los efectos que prevenga la ley.

- IV. Los municipios administrarán libremente su hacienda, la cual se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos e las legislaturas establezcan a su favor, y en todo caso:
- a) Percibirán las contribuciones, incluyendo tasas adicionales, que establezcan los Estados sobre la propiedad inmobiliaria, de su fraccionamiento, división, consolidación, traslación y mejora así como las que tengan por base el cambio de valor de los inmuebles.
Los municipios podrán celebrar convenios con el Estado para que éste se haga cargo de algunas de las funciones relacionadas con la administración de esas contribuciones.
 - b) Las participaciones federales, que serán cubiertas por la Federación a los Municipios con arreglo a las bases, montos y plazos que anualmente se determinen por las Legislaturas de los Estados.
 - c) Los ingresos derivados de la prestación de servicios públicos a su cargo.

Las leyes federales no limitarán la facultad de los Estados para establecer las contribuciones a que se refieren los incisos a) y c), ni concederán exenciones en relación con las mismas. Las leyes estatales no establecerán exenciones o subsidios en favor de persona o institución alguna respecto de dichas contribuciones. Sólo estarán exentos los bienes de dominio público de la Federación, de los Estados o los Municipios, salvo que tales bienes sean utilizados por entidades paraestatales o por particulares, bajo cualquier título, para fines administrativos o propósitos distintos a los de su objeto público.

Los ayuntamientos, en el ámbito de su competencia, propondrán a las legislaturas estatales las cuotas y tarifas aplicables a impuestos, derechos, contribuciones de mejoras y las tablas de valores unitarios de

suelo y construcciones que sirvan de base para el cobro de las contribuciones sobre la propiedad inmobiliaria.

Las legislaturas de los Estados aprobarán las leyes de ingresos de los municipios, revisarán y fiscalizarán sus cuentas públicas. Los presupuestos de egresos serán aprobados por los ayuntamientos con base en sus ingresos disponibles, y deberán incluir en los mismos, los tabuladores desglosados de las remuneraciones que perciban los servidores públicos municipales, sujetándose a lo dispuesto en el artículo 127 de esta Constitución.

Los recursos que integran la hacienda municipal serán ejercidos en forma directa por los ayuntamientos, o bien, por quien ellos autoricen, conforme a la ley.

- V. Los Municipios, en los términos de las leyes federales y Estatales relativas, estarán facultados para:
- a) Formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal;
 - b) Participar en la creación y administración de sus reservas territoriales;
 - c) Participar en la formulación de planes de desarrollo regional, los cuales deberán estar en concordancia con los planes generales de la materia. Cuando la Federación o los Estados elaboren proyectos de desarrollo regional deberán asegurar la participación de los municipios;
 - d) Autorizar, controlar y vigilar la utilización del suelo, en el ámbito de su competencia, en sus jurisdicciones territoriales;
 - e) Intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana;
 - f) Otorgar licencias y permisos para construcciones;
 - g) Participar en la creación y administración de zonas de reservas ecológicas y en la elaboración y aplicación de programas de ordenamiento en esta materia;

- h) Intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros cuando aquellos afecten su ámbito territorial; e
- i) Celebrar convenios para la administración y custodia de las zonas federales.

En lo conducente y de conformidad a los fines señalados en el párrafo tercero del artículo 27 de esta Constitución, expedirán los reglamentos y disposiciones administrativas que fueren necesarios.

- VI. Cuando dos o más centros urbanos situados en territorios municipales de dos o más entidades federativas formen o tiendan a formar una continuidad demográfica, la Federación, las entidades federativas y los Municipios respectivos, en el ámbito de sus competencias, planearán y regularán de manera conjunta y coordinada el desarrollo de dichos centros con apego a la ley federal de la materia.
- VII. La policía preventiva estará al mando del presidente municipal en los términos de la Ley de Seguridad Pública del Estado. Aquélla acatará las órdenes que el Gobernador del Estado le transmita en aquellos casos que éste juzgue como de fuerza mayor o alteración grave del orden público.

El Ejecutivo Federal tendrá el mando de la fuerza pública en los lugares donde resida habitual o transitoriamente.

- VIII. Las leyes de los estados introducirán el principio de la representación proporcional en la elección de los ayuntamientos de todos los municipios.

Las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores, se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto en el Artículo 123 de esta Constitución, y sus disposiciones reglamentarias.

IX. Derogada.

X. Derogada.

BIBLIOGRAFÍA

Principal

- Alonso y Otros, Estrategia, teoría y práctica, Escuela de Guerra Naval del Instituto Universitario Naval, Instituto de Publicaciones Navales, Argentina, 1998:23
- Asociación de Colonos de Valle Dorado, A. C., *Los Estatutos de la Asociación de Colonos de Valle Dorado, A. C.*
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, editorial Porrúa, Última Reforma DOF 24-08-2009.
- *Código Civil del Estado de México*, Editorial Sista, México 2010.
- *Código Civil Federal*, Agenda Civil Federal, Ediciones Fiscales ISEF. México 2010.
- Crozier Michel, *The Bureaucratic Phenomenon*, Tavistock Publications, University of Chicago Press, 1964.
- Crozier Michael y Friedberg Erhard, *El Actor y el Sistema*, Alianza Editorial Mexicana, 1990.
- De Bono Edward, *El Pensamiento Creativo. El Poder del Pensamiento Lateral Para la Creación de Nuevas Ideas*, Editorial Paidós Plural, México, 2004, de De Bono Edward, *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas* (1992).
- *Diccionario de la Real Academia Española*, Vigésima edición, Tomos I y II, Impresiones Horta, Barcelona, 2007.
- DiMaggio P. J. y Powell W. W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, No. 48, 1983:147-160.

- Etzioni Amitai (*Werner Falk*), *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, 1964.
- Frischknecht Federico, *Filosofía de la Estrategia*, publicaciones de la cátedra de Dirección General, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Buenos Aires, 1984.
- H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, *Consejos e Participación Ciudadana en Tlalnepantla de Baz*.
- H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México*.
- H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, *Ley Orgánica Municipal del Estado de México*.
- Mintzberg Henry, *El Diseño de Organizaciones Efectivas*, TFP Macmillan, 2000.
- Mintzberg Henry, *Mintzberg y la Dirección*, 1989, versión al español de Gonzalbes Ballester Mercedes y Nicolau Medina Jesús, Ediciones Días de Santos, 1991.
- Mintzberg Henry y Quinn James Brian, *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall, 1999.
- Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier y García Jiménez Eduardo, *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Editorial Alijibe, Colección de Educación, Málaga, 1999.
- Weber Max, *Economía y Sociedad*, Gemeinschaft uns Gesellschaft, 1921.

Investigaciones Web Abril-Septiembre 2010

- Aguilera León, La Génesis de las Minivan, The History of Cars, en línea, <http://www.mundoyomotor.com/0007/2005127154252.htm>
- Ferrari, Carlos Alfredo, Contador Público Nacional-UNLP, Lic. en Economía-UNLP, Magister en Psicoinformática-UNLZ, Profesor en Administración-UBA. Fuente del Artículo:

Ferrari, Carlos Alfredo en www.cyta.com.ar/ta0101/estrateg.htm, La Teoría del Caos y la estrategia de los sistemas complejos, en Ciencia y Técnica Administrativa, Centro Universitario Devoto, en Ciencia y Técnica Administrativa, Año 2 – 2003.

- <http://www.adrformacion.com/cursos/.../tutorial1.html>
- <http://www.editum.org/El-origen-de-las-estrategias-p-1584.html>
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>
- March James y Simon Herbert, Organizations, 1958, en Henry L. Tosi, http://www.sagepub.com/upm-data/27411_1,2,3,4,5,6,7,8.pdf
- Vega Soto y Alonso Martín, Administradores de Empresas, Docentes Universitarios, Conferencistas y Miembros de la Red Mundial de Conferencistas. Fuente de los Artículos: <http://www.editum.org/autor-630=Martin-Alonso-Vega-Soto.html> y <http://www.editum.org/El-origen-de-las-estrategias-p-1584.html>
Alonso y otros, Estrategia, teoría y práctica, Escuela de Guerra Naval del Instituto Universitario Naval, Instituto de Publicaciones Navales, Buenos Aires, Argentina, 1998, y Vega Soto y Martín Alonso, El origen de las estrategias. Editum Org., Buenos Aires, Argentina, 2008.

Bibliografía Mencionada y/o Relacionada

- Chomsky Noam, *Política y cultura a finales del siglo XXI*, Editorial Abril, Buenos Aires, Argentina, 1995.
- Clausewitz Carl Von, *On War*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1976:137, mencionado en el material de estudio del Área Estrategia, Escuela de Guerra Naval, Argentina.
- De La Rosa Ayuzabet, *Organización y Poder: un Marco Analítico Para su Estudio*, en la revista Análisis Organizacional No. 1, vol. 1, UAM Iztapalapa, México, 2008.
- Glueck, W. T. and Jauch Lawrence, R., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill International Book, 2003.

- Hammer J. y Champy T. R., *Reingeniería: Olvide lo que Usted Sabe Sobre Cómo Debe Funcionar una Empresa: ¡Casi todo está errado!*, por Jorge Cárdenas Nannetti, 1994.
- Huntington, Samuel, *El Choque de las Civilizaciones*, Editorial Pleamar, Buenos Aires, Argentina, 1993.
- Kennedy Paul K., *Hacia el siglo XXI*, Plaza y Janes, Barcelona 1993.
- Khun T., *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago University Press, Chicago, 1962.
- Moliner, María, *Diccionario del uso del español*, Editorial Gredos, Madrid, 1994.
- Porter Michael E., *On Competition*, Harvard Business School, Boston, Ma. 1998.
- Programa de televisión “*How do they do it*”, Discovery Channel, 2009.
- Quinn James Brian, *Estrategias para el Cambio: Incrementalismo Lógico*, Biblioteca de Planeación Estratégica, 1985.
- Revista Mecánica Popular, enero, 1956.
- Senté Richard, *La Corrosión del Carácter. Consecuencias Personales del Trabajo en el Nuevo Capitalismo*, Editorial Anagrama, Barcelona, 2000.
- Toffler Alvin, *El cambio del poder*, Plaza y Janes, Barcelona, 1992.
- Von Neumann John y Morgenstern Oskar, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944.

REFERENCIAS

ⁱ Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima edición, Tomo I, Impresiones Horta, Barcelona, 2007:559.

ⁱⁱ Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima edición, Tomo I, Impresiones Horta, Barcelona, 2007:89.

-
- iii Párrafo 4º, www.cyta.com.ar/ta0101/estrateg.htm.
- iv Párrafo 12, <http://www.editum.org/El-origen-de-las-estrategias-p-1584.html>.
- v On War, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1976:137, mencionado en el material de estudio del Área Estrategia, Escuela de Guerra Naval, Argentina.
- vi Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press, 1944:79.
- vii Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill International Book, 2003:9.
- viii El Proceso Estratégico, Prentice Hall, 1999:14.
- ix En Mintzberg Henry, Mintzberg y la Dirección, 1989, versión al español de Gonzalbes Ballester Mercedes y Nicolau Medina Jesús, Ediciones Días de Santos, 1991.
- x Párrafo 7º, www.cyta.com.ar/ta0101/estrateg.htm.
- xi Párrafo 9º, www.cyta.com.ar/ta0101/estrateg.htm
- xii Idea que encuentra sus raíces en Kuhn T., The Structure of Scientific Revolutions, Chicago University Press, Chicago, 1962.
- xiii Michael E. Porter, On Competition, Boston, Harvard Business School, 1998:153.
- xiv En línea, párrafo 28º, <http://www.mundoymotor.com/0007/2005127154252.htm>.
- xv Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima edición, Tomo I, Impresiones Horta, Barcelona, 2007:576.
- xvi Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima edición, Tomo II, Impresiones Horta, Barcelona, 2007:230.

-
- ^{xvii} Crozier Michel, *The Bureaucratic Phenomenon*, Tavistock Publications, University of Chicago Press, 1964:36.
- ^{xviii} Mintzberg Henry, *El Diseño de Organizaciones Efectivas*, TFP Macmillan, 2000:29.
- ^{xix} Crozier Michael y Friedberg Erhard, *El Actor y el Sistema*, Alianza Editorial Mexicana, ,1990:13.
- ^{xx} Crozier Michel, *The Bureaucratic Phenomenon*, Tavistock Publications, University of Chicago Press, 1964.
- ^{xxi} Mintzberg Henry, *Mintzberg y la Dirección*, 1989, versión al español de Gonzalbes Ballester Mercedes y Nicolau Medina Jesús Ediciones Días de Santos, 1991.
- ^{xxii} Mintzberg, Henry. *El Diseño de Organizaciones Efectivas*, TFP Macmillan, 2000:89.
- ^{xxiii} Mintzberg, Henry *El Diseño de Organizaciones Efectivas*, TFP Macmillan, 2000:98.
- ^{xxiv} Mintzberg Henry, *El Diseño de Organizaciones Efectivas*, TFP Macmillan, 2000:147.
- ^{xxv} Toffler, Alvin, *El cambio del poder*, Plaza y Janes, Barcelona, 1992.
- ^{xxvi} Crozier Michael y Friedberg Erhard *El Actor y el Sistema*, Alianza Editorial Mexicana, 1990:140.
- ^{xxvii} Weber, Max, *Economía y Sociedad*, *Gemeinschaft uns Gesellschaft*, 1921:827.
- ^{xxviii} <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>.
- ^{xxix} García Jiménez, 1991:67 en Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier y García Jiménez Eduardo, 1999:92.
- ^{xxx} Stenhouse, 1990, en Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier y García Jiménez Eduardo, 1999:92.