

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.  
Iztapalapa.**

**ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.**

***COMUNICACIÓN IDÓNEA DE RESULTADOS***  
**(Primer reporte de investigación)**

**ONTOGÉNESIS DE UNA ORGANIZACIÓN. ESTRATEGIA Y  
PROCESO.**

**EL CASO DE LA CONFORMACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL  
DE MEDICINA GENÓMICA A TRAVÉS DEL CONSORCIO  
PROMOTOR DE MEDICINA GENÓMICA.**

**ASESOR: DR. ADOLFO MIR ARAUJO.**

**ALUMNA: LETICIA MENDOZA MARTÍNEZ.**

**México, D.F., a 26 de mayo de 2004.**

1133

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.  
Iztapalapa.**

**ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.**

**COMUNICACIÓN IDÓNEA DE RESULTADOS  
(Primer reporte de investigación)**

**ONTOGÉNESIS DE UNA ORGANIZACIÓN. ESTRATEGIA Y  
PROCESO.**

**EL CASO DE LA CONFORMACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL  
DE MEDICINA GENÓMICA A TRAVÉS DEL CONSORCIO  
PROMOTOR DE MEDICINA GENÓMICA.**



**ASESOR: DR. ADOLFO MIR ARAUJO.**

**ALUMNA: LETICIA MENDOZA MARTÍNEZ.**

México, D.F., a 26 de mayo de 2004.

## ÍNDICE

	<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
	De la investigación desarrollada	5
	<b>CAPÍTULO I. CAMPO ORGANIZACIONAL DEL PGH: RADIOGRAFÍA.</b>	9
I.1.	Sobre el Proyecto del Genoma Humano.	9
I.2.	Implicaciones Éticas, Legales y Sociales del PGH.	9
I.3.	La Medicina Genómica.	11
I.4.	El Derecho Genómico	12
	<b>CAPÍTULO II. CONSIDERACIONES TEÓRICAS.</b>	14
II.1.	Teoría de Campo.	14
II.2.	Especificaciones teóricas: Entre Bordieu y Matus.	15
II.3.	El Campo de Bourdieu.	17
II.3.1.	Dimensión del campo.	17
II.3.2.	Sobre el capital de los agentes.	18
II.3.3.	El <i>habitus</i>	19
	<b>CAPÍTULO III. LA PERSPECTIVA ENDÓGENA</b>	19
III.1.1.	La organización como campo.	19
III.1.2.	Sobre las Taxonomías o tipologías organizacionales.	20
III.1.3.	Acción Organizada: Agentes y grupos organizados.	22
III.1.4.	El objetivo y la función.	23
III.1.5.	Estrategia.	24
III.1.6.	La trayectoria.	24
III.1.7.	El Procedimiento Estratégico.	25
III.1.8.	Sobre la Planeación Estratégica Situacional.	27
	<b>CAPÍTULO IV. LA PERSPECTIVA EXÓGENA.</b>	28
IV.1.	Campo organizacional.	28
IV.1.1.	El Entorno	29
IV.2.	Relaciones intraorganizacionales e interorganizacionales.	30
IV.3.	Campo y relaciones organizacionales. Nociones generales.	32
IV.4.	A manera de recopilación.	33
	<b>CAPÍTULO V. EL CASO DE LA CONFORMACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA GENÓMICA A TRAVÉS DEL CONSORCIO PROMOTOR DE MEDICINA GENÓMICA, PERSPECTIVA ENDÓGENA.</b>	34
V.I.	La organización que genera organización.	34
V.I.1.	Proceso de conformación de una organización. Planteamiento inicial.	34
V.I.2.	Estrategia para establecer el Instituto Nacional de Medicina Genómica.	35
V.I.3.	La organización-estrategia como campo.	37
V.I.4.	Objetivos de acuerdo al Propio Consorcio Promotor IMEGEN.	37
V.I.4.1.	Algunos aspectos sobre los cambios en la estructura del	38

V.I.5.	Consortio Promotor del Instituto de Medicina Genómica. Organización del Consorcio Promotor IMEGEN.	39
V.II.	PERSPECTIVA EXÓGENA. Dinámica del campo organizacional.	40
V.II.1.	Organizaciones involucradas en el proceso de institucionalización.	40
V.II.2.	Algunas organizaciones e instituciones que han tenido algún contacto con la medicina genómica y con el INMEGEN	42
V.II.3.	Posibles líneas de investigación.	43
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	44
	<b>REFERENCIAS ELECTRÓNICAS</b>	47

*"Como observadores podemos ver una unidad en dominios diferentes, según sean las distinciones que realicemos... podemos considerar a un sistema en el dominio del operar de sus componentes, de sus estados internos y de sus cambios estructurales. Por otro lado también podemos considerar a una unidad en sus interacciones con el medio." (Maturana y Varela.: En Etkin:1993, p. 167.)*

## **INTRODUCCIÓN.**

En torno al genoma humano se han reunido múltiples esfuerzos de investigación científica en el plano internacional, resultado de esto es el Consorcio Público, del que se derivó el Proyecto del Genoma Humano, y en su versión privada el trabajo de Celera Genomics. Con ambas versiones se abrieron vertiginosamente múltiples aplicaciones a los resultados, como es la medicina genómica, siendo el siguiente paso dirigirse hacia la proteómica y el transcriptoma humanos.

Sin embargo, también se han levantado fuertes discusiones en ámbitos éticos, legales, sociales y políticos, de las cuales han resultado otros grupos de trabajo multidisciplinarios para aprovechar tales conocimientos, teniendo como una prioridad la protección del ser humano y difundir información.

Dicha realidad internacional ha tenido eco en México, al grado de contar este año con un nuevo Instituto Nacional de Medicina Genómica. Organización, cuyo proceso de generación, transformaciones en el tiempo, estrategias y negociaciones con el ambiente institucional resultan materia del presente escrito.

En aras de dicho propósito se ha elaborado un marco descriptivo para explicar cómo se logró formar una organización, apoyándolo en consideraciones teóricas que van de lo general hacia lo particular, que permiten enfocar al fenómeno desde sus procesos y siguiendo dos perspectivas de análisis, una endógena que permite conocer a la organización, sus rasgos propios, los agentes, cuyas estrategias y acciones concretas que se cristalizaron en una propuesta de organización, donde como es de suponer, no se trató de un fenómeno puramente lineal, dependiente de la voluntad de un grupo de agentes, sino también de sus negociaciones con el ambiente organizacional,

siendo las condiciones del último las que permiten proponer una perspectiva exógena, capaz de mostrar cómo es ese campo organizacional al que pretende ingresar la organización, cómo se convoca el diálogo con él y con cuales resultados.

Ante tales tareas, entre los primeros pasos está el ubicar las fuentes de información primaria, es decir, aquella generada por la propia organización a estudiar, las del tipo secundario corrieron a cargo de otras organizaciones, además se elaboraron algunas entrevistas semiestructuradas, con diversos participantes, así como observaciones en eventos académicos y de divulgación de tales organizaciones. Estas acciones permitieron generar una visión sobre el fenómeno, básicamente en lo que toca a la conformación del campo organizacional, la identificación de la organización y de su funcionamiento interno, ponderando la acción organizada de los agentes participantes, por medio de los cuales es posible identificar y en un momento dado atravesar las distintas dimensiones del objeto de estudio, que valga decirlo en estos términos, porque aún falta saber el proceso en voz de sus principales protagonistas.

### **De la investigación desarrollada.**

Para cumplir con el propósito del que da cuenta el título del documento, primeramente se realizó una investigación documental, así como entrevistas exploratorias, que aunadas a las observaciones realizadas durante los eventos informativos y académicos, tanto de la organización a investigar como de aquellas que le dieron origen.

Es importante señalar que se logró plasmar una descripción del fenómeno; donde las consideraciones teóricas apoyan a ordenar, particularizar y a comunicar en términos organizacionales la propuesta de ontogénesis de una organización, sobre todo al destacar la acción organizada.

La tendencia de la investigación apunta a fundamentar una explicación del fenómeno organizacional relativo al origen de una organización, que lejos de presentar la secuencia cronológica de eventos, muestre aquellas actividades y esfuerzos que no siempre tienen cabida en la documentación.

Para efectos de este documento se considera a la generación de una organización como un proceso, que al ser analizado permite identificar a los agentes y a la organización, especificando sus actividades, ubicándolas en tiempo y en espacio.

El objeto de estudio son las acciones del Consocio Promotor de Medicina Genómica encaminadas al establecimiento del Instituto Nacional de Medicina Genómica. Dicho Instituto al momento de redactar el presente figuraba como una organización con potencial relevancia por su obra, porque sería punto de referencia para otras organizaciones con objetivos similares y pionera porque a través de su estudio se inaugurarían diferentes espacios de investigación, académicos, legislativos, sociales, éticos, entre otros órdenes, en nuestro país.

Se pretende una primera aproximación de respuesta a dos preguntas:

1. ¿Cómo es el proceso de generación de una organización?
  - 1.1. Características e identificación de etapas.
  
2. ¿Cuáles son las acciones que permiten se configure una organización?
  - 2.1. De los agentes: Alianzas.
  - 2.2. De la organización: Objetivo y Estrategias.
  - 2.3. Negociación de los agentes y de su organización con el campo organizacional al que se pretende establecerse.

Donde para ir precisando la respuesta de tales preguntas la investigación se ha estructurado en tres etapas:

1. Descripción documental, entrevistas y observación. Donde la información de primera fuente está dada por la organización a

estudiar y la de tipo secundaria la aportaron otras organizaciones y algunas fuentes periodísticas. Las segundas fueron desestructuradas de corte exploratorio básicamente, dirigidas hacia determinados agentes políticos y las observaciones fueron resultado de los eventos académicos y de conferencias de divulgación a cargo tanto de la organización a estudiar como de otras interesadas o relacionadas.

2. Explicación del fenómeno en palabras de los agentes involucrados en el proceso de generación del objeto de estudio, acotado a las negociaciones entre la organización y legisladores. Para lo cual se contempla la realización de entrevistas.
3. Análisis de resultados y conclusiones.

Dichos cuestionamientos cobran importancia al puntualizar que la particularidad está dada por la naturaleza y las características de las acciones realizadas por organización a estudiar. Pues, si bien pueden ser similares a las de otras organizaciones ya existentes en el ambiente, en cuanto a sus formas organizacionales, tales como configuración, estructura, jerarquía; aspectos administrativos, entendidos como la formulación de planes, estrategias y esquemas financieros o sistemas de manejo de recursos técnicos, o bien de cuestiones relativas a su personal; son el objetivo, la forma de concretarlo y el campo organizacional que está inaugurando, los que marcan la diferencia, pues al intentar desarrollar la medicina genómica, nueva área del conocimiento, se permite la movilización de las capacidades científicas con las que cuenta el país explicitando las diferentes perspectivas y posibles relaciones de cooperación y de conflicto entre los agentes y las organizaciones del campo organizacional.

Dicho proceso se aborda desde dos perspectivas: una endógena donde las relaciones intraorganizacionales refieren a lo que hacen los agentes en la organización y a ésta como un campo. Y la perspectiva exógena explicita las relaciones interorganizacionales que permiten observar las negociaciones de la organización con su contexto, o bien, con otros campos.

Dentro de la perspectiva endógena se encuentra el cómo los agentes condujeron sus esfuerzos para elaborar una propuesta de organización, convocando a otras organizaciones y formalizando dichas relaciones de cooperación acordando la configuración y naturaleza de una organización con objetivos, estrategias, acciones y horizonte de vida precisos.

Es así como se formaliza una organización que tiene como objetivo generar otra organización, donde siguiendo esta guía, se destaca que a su vez la primera da origen a una tercera organización, la cual fungirá como organización de apoyo. Esta descripción del proceso señala las acciones necesarias que dan cuenta del cómo se ha ido conformando la organización, durante sus primeros años de trabajo, durante los cuales se ha buscado establecer el Instituto; donde es evidente la rapidez del proceso.

De lo anterior queda claro que se tienen dos organizaciones tangibles y formalizadas, siendo la organización objetivo aquella a la que se aspira y que al momento de elaborar este escrito no existe, pero de la que se cuenta con el proyecto que explicita sus objetivos, estrategias y posibles acciones, este dato cobra importancia porque permite elaborar algunos contrastes entre la organización que está en marcha y la que se pretende alcanzar lo cual pudiera otorgar una oportunidad de que la primera se mire a sí misma respecto a su origen y a su futuro.

Un penúltimo momento de este escrito tiene que ver con aquellos aspectos relativos al cómo se va abriendo su propio espacio la futura organización en el campo organizacional, se pudiera hablar así de algunas alteraciones al último en diferentes ámbitos, como consecuencia de la inserción del nuevo campo. Finalmente, se comentan algunas de las posibles líneas de investigación relacionadas con la propuesta aquí desarrollada.

## **CAPÍTULO I. CAMPO ORGANIZACIONAL DEL PGH: RADIOGRAFÍA.**

### **I.1. Sobre el Proyecto del Genoma Humano.**

La casi totalidad del genoma humano descifrado a la fecha, fue resultado del Proyecto del Genoma Humano. Donde algunos años atrás, diciembre de 1984, en Estados Unidos de Norteamérica, el Departamento de Energía (DOE) se reúne en Utah, con un grupo de expertos en ADN para saber sobre el aumento de mutaciones en los sobrevivientes de la bomba de Hiroshima, en ese momento la metodología era insuficiente para dar respuestas (Lisker,2003:63). Posteriormente, en 1987 el DOE inicia su proyecto y un año después en los Institutos Nacionales de de Salud se crea la oficina de Investigación del Proyecto del Genoma Humano, con James Watson como su primer director, para transformarse en el Centro Nacional para la Investigación del Genoma Humano. Siendo el primero de octubre de 1990 que arranca oficialmente el Proyecto del Genoma Humano (PGH), donde para coordinar sus trabajos se había creado, en abril de 1988, la Organización del Genoma Humano, HUGO, por *Human Genome Organization*, con sede en Suiza (Alonso y Rasmussen,32:2002). Así, con el apoyo del Instituto Nacional de Salud (NIH por sus siglas en inglés), los trabajos del Consorcio Internacional contaron con más de 2000 científicos, en 20 instituciones de seis países: Alemania, China, Estados Unidos, Francia, Inglaterra y Japón (Lisker,ibid).

### **I.2. Implicaciones Éticas, Legales y Sociales del PGH.**

Es de tal magnitud el evento que sus repercusiones sociales cobran una importancia extraterritorial, como lo señala Tusié (2003a:40) "... que cada país de acuerdo a su idiosincracia, a su legislación y a su capacidad de reaccionar se verá obligado a ir definiendo sus propias propuestas y respuestas."

Desde su origen el Proyecto del Genoma Humano contempló y destinó recursos a los aspectos Éticos, Legales y Sociales, ELSI según las siglas para "*Ethical, legal and social implications*", mismo que en su inicio se encargaría de:

1. “Uso e interpretación de la información genética.
2. Integración de la tecnología genética a la clínica.
3. Implicaciones relacionadas a la investigación genética.
4. Educación profesional y pública de estas implicaciones.” (Alonso y Rasmussen,35:2002).

Donde por la capacidad predictiva de enfermedades en la personas conlleva a riesgo de estigmatización y discriminación, en seguros e empleos, de aquí la importancia del respeto y los principios de la buena práctica clínica y sin presiones comerciales, así en la última fase comprendida entre 1988 y 2003, se explora como la nueva información genética puede influir en aspectos sociales, religiosos, filosóficos, raciales, entre otros (Alonso y Rasmussen,Ibid).

Los recursos destinados a los aspectos ELSI del PGH permiten observar su importancia, pues la organización específica del PGH, el *Nacional Human Genome Research Institute* (NHGRI), les ha destinado más de \$14 millones de dólares anualmente, del presupuesto del Proyecto en tanto que la oficina de Investigación de Energía, *United States Department of Energy Office of Energy Research*, la otra organización participante le ha proporcionado otros fondos. Quedando definido el ERA, *ELSI Research Advisors Group*, establecido en 2000 como un grupo de trabajo y de apoyo al *Nacional Advisory Council for Human Genome Research* (NACHGR), en el progreso y metas del programa de investigación ELSI, para colaborar en la identificación de los resultados e implicaciones de la investigación genómica (v. *ELSI Research Program*, en referencia electrónica). Es tal la relevancia de este proyecto que rebasa a las prácticas del laboratorio y clínicas, pudiendo afectar no sólo a individuos, sino también a las instituciones y a la sociedad, por lo que dicho proyecto ético, legal y social ha colaborado, en la información para la política pública, como es el caso en Estados Unidos, en más de sus 40 estados (v. *Ethical, Legal and Social Implications* en referencia electrónica) que demuestra la envergadura de estos aspectos en un país.

En este sentido las distintas implicaciones respecto al uso de la información derivada del PGH, han alcanzado a múltiples instituciones en el plano

internacional, fue así que el proyecto ELSI propuso tres principios básicos: a) respeto a la dignidad y derechos fundamentales de la persona, b) respeto a la responsabilidad frente a la dignidad de la persona y c) solidaridad de las sociedades ante el uso de la información genética, generando en la UNESCO a elaborar la Declaración Universal sobre el Genoma Humano y los Derechos Humanos en 1998, teniendo como antecedente la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, donde se declara al genoma humano patrimonio común de la humanidad, respeto libre e informado de los sujetos y/o pacientes de una investigación y/o intervención clínica genética, prohibición del uso comercial de las partes del cuerpo humano y prohibición de la clonación (Muñoz,2003:96,97),

### **I.3. La Medicina Genómica.**

Llegado a este punto es preciso señalar que a raíz del PGH se han generado cooperaciones de investigación internacionales, diversas organizaciones, así como conocimientos y disciplinas, una de ellas es la medicina genómica y se dan los primeros pasos del llamado derecho genómico en México.

Respecto a la Medicina Genómica<sup>1</sup>, trata sobre el estudio sistemático de las variaciones en la secuencia [del genoma] entre los individuos, con los propósitos de:

1. La identificación de las alteraciones de secuencia del genoma asociadas al desarrollo de enfermedades.
2. La detección de genes involucrados en el desarrollo de enfermedades.
3. El desarrollo de estrategias para el diagnóstico, prevención y pronóstico individualizado en las distintas enfermedades.
4. La implementación de medidas terapéuticas personalizadas y más efectivas.
5. La búsqueda de nuevos tratamientos“ (Tusié,2003b:52),

---

<sup>1</sup>En términos técnicos la medicina genómica, “...se define como el uso rutinario de análisis genotípicos para mejorar el cuidado de la salud, se basa en la capacidad de conocer los SNPs de cada individuo y modificar el medio ambiente en que este se desarrolla, con el fin de prevenir y tratar enfermedades” (Jiménez:2002)

Además de las implicaciones bioéticas de la medicina genómica, que conlleva el estudio del genoma humano y sus aplicaciones apegadas a principios éticos claros, que aseguren el respeto a los derechos y la dignidad de las personas (Jiménez, Valdés y Soberón,2004:11).

A este respecto en México, entre las primeras organizaciones relacionadas se tiene a la Comisión Nacional de Bioética, creada el 19 de octubre de 2000, con el fin de determinar "... los principios y valores a que debe sujetarse la investigación en seres humanos... Que a fin de que los valores éticos estén presentes en el desarrollo de la ciencia y de la tecnología, desde hace más de veinticinco años la Bioética aporta al conocimiento científico un sentido humano que busca la salud en el hombre a la vez que una mejor calidad de su vida;..." (v. Acuerdo Comisión Nacional de Bioética, en referencia electrónica),

Lo anterior provee el inicio del marco de referencia dentro del cual emerge la iniciativa de desarrollar la Medicina Genómica en México, labor bajo la dirección del Instituto Nacional de Medicina Genómica (INMEGEN), de muy reciente creación y cuyo proceso de conformación es el que atrae aquí la atención.

#### **I.4. El Derecho Genómico.**

Por su parte el Derecho Genómico, se desarrolla en el Núcleo de Estudios Interdisciplinarios de Salud y Derecho, del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Grupo que ha trabajado de manera conjunta con las instituciones que originalmente se aliaron para conformar el llamado Centro de Medicina Genómica en México, ahora INMEGEN, y colaborar en un estudio de factibilidad para discutir el establecimiento de dicho centro respecto a la definición de medidas de salud pública, identificación de riesgos en el cuidado de la salud conforme a la predicción por identificación de perfiles genéticos, en intervenciones dentro de la terapia génica, en el desarrollo de tecnologías en salud tales como la producción de vacunas o medios de diagnóstico y terapéuticos. Donde dicho

estudio de factibilidad contempló la inclusión de aspectos éticos, legales, sociales, políticos. Destacando también la formación en México de la Comisión Nacional para el Genoma Humano, como órgano de consulta de la Secretaría de Salud, en la que participan representantes de las Comisiones de Salud y Seguridad Social de las Cámaras de Diputados y Senadores (Soberón,2002a:9-11),

Lo que se plantea en el ámbito del Derecho Genómico es la protección contra los abusos, en la relación médico-paciente, en cuanto a la información y precisión de la titularidad de la información genética, al cómo regular esa información y evitar se genere una nueva clase de desprivilegiados: los *genéticamente desafortunados*. Además de plantear parámetros sobre aspectos de propiedad intelectual en las secuencias del DNA, procedimientos utilizados en terapias genéticas (*sic*) o productos farmacéuticos que han salido de genes humanos patentables en marcos legislativos nacionales, comunitarias e internacionales (Bolis,2002:18,22).

Si bien se abren grandes oportunidades para el cuidado de la salud, también vienen de la mano retos sobre protección y respeto hacia los beneficiarios y normatividad para quienes la desarrollen, de aquí la necesidad de ponderar la importancia de contar con marcos legales claros, de políticas de salud pública y de información a los diferentes agentes de la sociedad. Tales aspectos han motivado también el desarrollo de este documento.

En seguida se explican grosso modo los aspectos teóricos básicos que permiten sustentar y describir el panorama de la investigación en curso.

## **CAPÍTULO II. CONSIDERACIONES TEÓRICAS.**

### **II.1. Teoría de Campo.**

Al hablar sobre la teoría de campo, pareciera una referencia casi obligatoria el método de análisis de las relaciones causales y de elaboración de constructos científicos, como la expusiera su autor Kurt Lewin (1978:53,55). Desarrollada en el área de la psicología, argumenta que el campo como un “espacio vital” incluye los hechos que tienen existencia para el individuo o grupos estudiados, dejando fuera a los elementos que carecen de existencia. Dicho espacio vital puede también aplicarse a la institución (Ibid,1978:10,11.), misma que tiene que ver con aquello que tenga efectos demostrables, inserto en un periodo, correspondiente a lo que él llama situación, es así que todo acontecimiento es resultante de una multitud de factores. En los términos en los que está planteada la investigación, la haría virar hacia ámbitos un tanto distintos de lo que en realidad se pretende, de hecho se consideró destacar la propuesta de teoría de campo de Pierre Bourdieu, que permitió abordar el fenómeno como campos científicos, políticos y sociales, donde los agentes mantienen lazos de cooperación y de posibles fricciones en torno al capital conocimiento y quizá hasta pasando por el político, donde se encuentran otros agentes capaces de facilitar o no, los objetivos de los primeros, quienes buscan desarrollar un nueva área del conocimiento, de investigación y de aplicaciones prácticas de la medicina genómica, a través del establecimiento de una organización que habrá de trabajar para lograr su reconocimiento institucional.

Por otro lado, otra de las ambiciones en el presente escrito es revelar “cómo se hizo una organización”, lo que implica, más que asentar fechas y fundadores, dar cuenta de procesos, señalar los caminos recorridos desde que la organización era una inquietud en la mente de algunos científicos, trastocándose en una propuesta dotada de las herramientas de orden práctico. Es justo aquí cuando con otro autor, Carlos Matus y sus propuestas: el Procedimiento Estratégico y la Planeación Estratégica Situacional, que agilizan la observación del proceso, sus particularidades y resultados, particularizando el fenómeno como un problema cuasiestructurado, es decir complejo de múltiples aristas, razón por la cual se dirigieron los esfuerzos hacia las

estrategias políticas de los agentes/actores involucrados en el proceso de generación de la organización, analizando además de sus recursos, sus marcos valorativos y éticos, las condiciones externas, así como la apreciación de resultados, de una manera retrospectiva, lo que evidencia la versatilidad de las herramientas. Luego como se anotara antes sobre la existencia de otros campos, se incluyeron aportaciones sobre el campo organizacional, así como las relaciones interorganizacionales e intraorganizacionales, sobre todo para aquellos casos correspondientes a la generación de otras organizaciones.

## **II.2. Especificaciones teóricas: Entre Bourdieu y Matus.**

Es de suma importancia aclarar que si bien ambos autores Pierre Bourdieu y Carlos Matus manejan términos en común, tales como situación, estrategia y trayectoria, se tiene pleno reconocimiento de que refieren a ámbitos distintos, que pueden guardar similitudes, pero no es el caso por ejemplo con el término situación, porque para Bourdieu refiere a la posición del agente en el campo y a sus prácticas de acuerdo con la fórmula [(habitus)(capital)] + campo = práctica, de cuyo conjunto de prácticas estructuradas, de estilos de vida distintos y distintivos, definidos objetivamente, y a veces subjetivamente, en y por sus relaciones mutuas (Bourdieu,2002:99) en tanto que para Matus refiere la posición de los actores, otra diferencia es la forma en la que aluden a la persona, sujeto, individuo o ser humano, pues en tanto Bourdieu lo designa como agente, Matus lo llama actor.

Otro término con igual situación en el de trayectoria, que en Bourdieu refiere al desplazamiento de los individuos en el espacio social, que habrá de conducir una posición dada, distinguiendo a la trayectoria individual por la posición que ocupan unos individuos, en el tiempo, asociada al volumen y a la estructura de su capital; en cambio la trayectoria social, refiere al efecto que ejerce sobre las disposiciones y las opiniones la experiencia de la ascensión social o de la decadencia, pues la posición de origen es el punto de partida de una trayectoria (Bourdieu, Ibid:110.); para Matus, la parte operativa de la estrategia, se observa que en el fondo ambos autores observan sobre la dirección de las

acciones, del agente y del actor, respectivamente en el juego. En tanto Bourdieu habla del capital que controlan los individuos o agentes en el campo, Matus habla de control de recursos críticos de un actor.

Por otro lado, las semejanzas entre las propuestas teóricas son varias, aún con los diferentes marcos referenciales de ambos autores, una muy particular es que ambos recurren a explicar sus propuestas teóricas con la simulación del juego, utilizando a la estrategia, en Bourdieu como juego (social) entre agentes con capital y juegos de competencia y coalición. En Matus el juego (político) se presenta con la estrategia política de cooperación y de conflicto, donde las alianzas son una de las modalidades que él aplica, de hecho, este autor es más explícito en la exposición sobre cómo elaborar, conducir y medir la estrategia y sus resultados, pues Bourdieu recurre a técnicas que el refiere no son diagramas-plano de análisis de correspondencias, para analizar el espacio teórica de los *habitus* en una campo (Bourdieu, 2002:123,124.), además de apoyarse en análisis estadísticos; en tanto que la propuesta de Matus utiliza matrices y ponderaciones.

Otra coincidencia posible es la de *habitus*, para Bourdieu como prácticas en un campo, relacionadas con la posición de los agentes de su capital y de sus estrategias respecto a los otros agentes del campo, desarrolla toda una teoría que equipara al *habitus* con el arte o las formas de participación en el campo. En tanto que en Matus, los posibles equivalentes son sus señalamientos sobre prácticas y rutinas, así como los marcos valorativos y éticos de los actores.

Dadas estas observaciones se decidió adoptar los términos: agente, por las razones de Bourdieu y al hablar de *habitus* o de rutinas, se indican más bien como prácticas y valoraciones. En cuanto a la visión exógena, la perspectiva se basó en los puntos de vista expuestos en artículos de investigación sobre estudios de caso, elaborados sobre la generación de campos organizacionales y de organización, que aportaron valiosa ayuda, al permitir observar su metodología y supuestos teóricos, de los que surgieron coincidencias con el caso que aquí se analiza, sobre todo respecto a las condiciones en las que se ha ido insertando la organización, en un ambiente organizacional que en no

pocas veces, no contemplaba los retos que una organización como el INMEGEN representaba.

Finalmente la propuesta de Matus respecto a la Planeación Estratégica Situacional, aplicada en el marco del análisis institucional del Estado, se abordará más adelante, donde si bien es cierto que Bourdieu también analiza al Estado, lo hace desde su génesis, aspecto que no es materia de este trabajo.

### **II.3. El Campo de Bourdieu.**

Para Bourdieu (1995:64-67.), el campo está dado en virtud de relaciones objetivas, es decir, las independientes de la voluntad y de la conciencia individuales, pues para dicho autor en el mundo social existen relaciones y no interacciones o vínculos intersubjetivos entre agentes. El campo queda definido, en sus propios términos, como una red o configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Éstas contextualizan al agente, al ubicarla en un lugar, actual o potencial, que ocupan los agentes; o por las instituciones de acuerdo a dos criterios: a) Dependiendo de la posesión de un determinado tipo de capital, mismo que posibilita a su poseedor ejercer un poder o una influencia y con ello define su existencia en el campo y b) Por sus relaciones objetivas con las demás posiciones, sean de dominación, de subordinación o alguna otra. Tales aspectos denotan relaciones de fuerza entre los participantes del campo, siendo así que dependiendo del estado de tales relaciones se definirá la estructura del campo.

#### **II.3.1. Dimensión del campo.**

El campo si bien será delimitado conforme una investigación empírica más que por respuestas *a priori*, tiene *per se* como límites aquellos puntos donde terminan sus efectos, posee barreras de acceso y en su interior, los participantes buscan la diferencia, misma que habrá de excluir del campo a los participantes actuales o potenciales y con ello aumenta el valor del derecho de

ingreso a la vez que define la pertenencia. Es así que al interior del campo se delinearán posibles escenarios de competencia donde los agentes desarrollan estrategias, de acuerdo a su posición y capital.

Para estudiar los campos es preciso: Analizar la posición del campo en relación con el campo de poder, establecer la estructura objetiva de las relaciones entre las posiciones de agentes o instituciones que compiten en el campo y revisar

los *habitus* de los agentes. Esta exposición da cuenta de la existencia de otros campos y de las relaciones que puedan existir entre ellos.

### **II.3.2. Sobre el capital de los agentes.**

Respecto al capital, también considerado como relación social que produce sus efectos sólo en el campo en el que se produce y reproduce. Se tienen cuatro clases: el económico, el cultural o informacional, el simbólico y el social. Este último en particular, se constituye por los recursos actuales o potenciales que posee un individuo o un grupo, conforme a una red duradera de relaciones, conocimientos y reconocimientos mutuos relativamente institucionalizados (Ibid., 1995:81,82). El capital cobra importancia porque de su posesión dependen tanto el grado de influencia o de subordinación de los participantes en el campo, así como dar forma a sus estrategias, sin dejar de lado las presiones que sobre los agentes ejerce la estructura del campo, de aquí el hecho de que aquellos se conduzcan hacia una posición en un tiempo dado, es decir tracen una trayectoria (Ibid.,2002:109,110,112). Es interesante dilucidar cierto carácter deliberado de las estrategias, el ambiente de competencia pero también de cooperación entre quienes pertenecen al campo.

### **II.3.3. El *habitus***

El *habitus* o arte, entendido como un sistema socialmente constituido de disposiciones estructuradas y estructurantes, adquirido mediante la práctica y siempre orientado hacia funciones prácticas, mantiene con el campo una relación de condicionamiento (Ibid., 1995:83,87.), además produce el sentido a las relaciones entre las prácticas y las situaciones que el mismo genera (Ibid.,2002:99). El *habitus* es producto de ciertas condiciones de existencia, de las cuales depende el ser diferente, es también una estructura estructurada (Ibid.,2002:170.), de esto se desprende que dicho término describa una serie de prácticas que dan sentido tanto para el agente o institución, como a las relaciones dentro del campo, es decir generan incluso su propio proceso de adaptación y de permanencia. Se observa aquí la cercanía entre el agente, el *habitus* y el campo, donde el primero posee un carácter social, unas prácticas y una comprensión del campo, bajo un estado de condiciones objetivas, en el que actúa y conforme a ciertas prácticas, donde la misma lógica es similar y aplicable para otros campos o posibles subcampos.

Se adoptaron dos perspectivas: la endógena que describe los procesos y los agentes participantes en la organización, analizando desde la posición de aquellos el desarrollo de los procesos, en tanto que la perspectiva exógena identifica el contexto de la organización, haciendo hincapié en los procesos de negociación que ejecuta con otras organizaciones, en su búsqueda por insertarse al campo organizacional ya establecido. Con ambas visiones se busca tener, en la medida de lo posible, una explicación del proceso de conformación de la organización.

## **CAPÍTULO III. LA PERSPECTIVA ENDÓGENA**

### **III.1.1. La organización como campo.**

Respecto a la organización es menester tomar distancia respecto al dualismo que constituye estudiarla como un objeto instrumentalizado, o bien, considerarla un sujeto autónomo y autopoietico que carece de determinaciones

externas,<sup>2</sup> entonces aquí es considerada como un campo en el cual tienen lugar una serie de relaciones y prácticas sistematizadas, llevadas al cabo por agentes o grupos de ellos, quienes desde cierta posición están organizados bajo el *habitus* del campo. Por lo tanto los agentes o grupos poseen algún capital, con base en el cual generan estrategias que dan forma a trayectorias, mismas que les permitirán, en un momento dado, encaminarse hacia determinados objetivos y concretar resultados a través de sus propias relaciones y prácticas, esto es, pueden formar subcampos, los cuales interactúan entre sí, y el campo hará lo propio con otros campos.

### **III.1.2. Sobre las Taxonomías o tipologías organizacionales.**

Esta última idea deja al descubierto la presencia de diferentes campos. En cierto paralelismo con taxonomías o tipologías organizacionales, la organización como campo adquiere características tales que permiten en un momento dado diferenciarlas. Para fundamentar esto y asentar las particularidades que habrán de caracterizar a lo que aquí se considera como organización, se toma la tipología de Etzioni (en Harper y Snizek,1980:67.), basada en las relaciones de obediencia y en el poder, mismo que es aplicado por la organización hacia el rango inferior de sus participantes, así como el involucramiento de aquellos en la organización.

Siguiendo a Etzioni (1961,1975:4-12, 66,67.) el poder puede ser de tres tipos:

- 1) Coercitivo, vía sanciones físicas, dolor o control de la satisfacción de necesidades.
- 2) Remunerativo, basado en el control sobre los recursos materiales y recompensas, de la distribución de remuneraciones o de beneficios.
- 3) Normativo, de acuerdo a la distribución, privación y manipulación de recompensas simbólicas, se trata de un poder persuasivo o de manipulación y a su vez existen dos tipos: a) poder normativo puro, que

---

<sup>2</sup> Esta perspectiva se apoya en la forma en la que Nicos Poulantzas analiza al Estado moderno (capitalista), donde critica las perspectivas donde es considerado objeto, o bien sujeto, proponiendo en su lugar que el Estado representa, organiza y unifica los intereses políticos del bloque en el poder. (Pereira, v. referencia electrónica)

puede ser ejecutado por la jerarquía y b) poder social, donde la organización puede influenciar los poderes del grupo.

De los tres tipos de poder se derivan las organizaciones coercitivas, como pueden ser campos de concentración y prisiones; las utilitarias, organizaciones militares e industriales y las normativas, entre las que están la iglesia, organizaciones políticas, hospitales generales, asociaciones voluntarias, escuelas, organizaciones profesionales: de investigación, firmas de abogados, de planeación, etc. Es posible encontrar estructuras duales, como resultado de combinaciones entre ellas. Deliberadamente se extendieron los ejemplos de las organizaciones normativas, porque ahí se encuentran los tipos involucrados en el fenómeno que aquí compete, donde resulta obvio que el criterio de distinción entre ellas, aún perteneciendo a la misma categoría, está dado por el objetivo que persigue cada una.

Para el caso aquí revisado se adoptó un análisis que orienta a la organización como un sistema social encaminado a ciertos objetivos, con tendencias a la autoconservación, o al equilibrio, y a conservar determinadas características, con una orientación de los procesos del sistema hacia ciertos objetivos. Se reconoce, además de la presencia de agentes, grupos, *habitus*, prácticas y relaciones que se encuentran sentimientos y opiniones respecto de éstas (Mayntz,1972:52-54.), así como diferentes ordenaciones, con sus propios elementos constituyentes, sin embargo se pondera a los procesos, en particular aquellos que conduzcan a generar una organización.

Dicho lo anterior, la organización puede coordinarse conforme a su estructura de poder. Cabe agregar, en particular que los tipos de poder varían, dependiendo de la apreciación que de ellos tenga cada organización, lo que da cuenta de la especialización del poder, pero también es posible que, donde se desarrollan simultáneamente dos tipos de poder, uno tienda a neutralizar al otro. Por su parte el involucramiento de los participantes en la organización puede ser alineativo, con relaciones hostiles, como en la prisión: moral por compromiso u obligación, como un feligrés o la lealtad al líder y finalmente calculador, como en negocios (Etzioni,1961 (1975):5-11).

### **III.1.3. Acción Organizada: Agentes y grupos organizados**

Dado el énfasis en los agentes y en los procesos, es importante discriminar entre una organización y grupos organizados, por ello es preciso referir una primera noción sobre la acción organizada, entendida como: "... la necesaria cooperación entre muchos individuos, que van a realizar juntos cualquier cosa [...] El grado de la acción organizada varía entonces de manera considerable, entre las formas más simples, las más indistintas (nuestro grupo de amigos por ejemplo), y las que son la más precisas y las más oficiales (el Club Alpino Francés...)" (Livian,2000:7,8).

Se observa que la propuesta anterior contrasta con lo que Mayntz definió como organización de acuerdo con objetivos y afiliación voluntaria, sin embargo más que polemizar entre autores lo que se busca es permitir, por medio de la noción general de acción organizada, la inserción de lo Organizado por demás relacionado con el organizar, pues se trata de una reunión de elementos que se organizan pero, que por decirlo así, no tienen la consistencia de una organización, pues ésta posee una estructura y coordinación distinta a la de individuos organizados (March y Simon, citados por Ahrne,1990:36).

Entonces se distinguen relaciones y procederes entre los agentes organizados y las organizaciones, la cuales además de comprender determinados componentes técnicos y materiales, contemplan a los grupos organizados; mismos que están formalizados, pero también cuentan con los recursos que sus agentes constituyentes poseen de forma independiente al aparato formal y estructural de una organización.

Si bien la organización posee cierta configuración, es válido indicar que no toda reunión de grupos sociales se considerará una organización. Desarrollando esto, se explica que la organización puede denotarse como conformada por colectividades con intereses comunes, donde los participantes buscan la sobrevivencia de la organización y de aquí adquiere su carácter de campo. Similar a esto sería apreciarla como coaliciones de grupos con intereses

cambiantes que establecen negociaciones y que además se ven influidos por factores ambientales.

En todo caso, la organización posee estructuras sociales formalizadas, una estructura normativa, teniendo en cuenta que también alberga a la llamada “estructura informal”, misma que bajo la lente de la lógica racional, pudiera adquirir un carácter de antiformal en la práctica, lo mismo sus sistemas ideológicos y normativos (Scott, 1992:22,23), aunque también cabe la posibilidad de ser una fuente de apoyo para la organización, respecto a la consecución de sus objetivos.

#### **III.1.4. El objetivo y la función.**

Siguiendo a Mayntz (1972:75-79.) los objetivos orientan las decisiones y los procesos hacia un fin, siendo éste un instrumento impuesto desde afuera que se cumple continuamente. En tanto que la función se relaciona con las contribuciones de la organización a la sociedad, teniendo presente que pueden tener funciones que no están directamente el interés mira de la organización.

Además los objetivos pueden: 1) estar limitados por la coexistencia de sus miembros, cuya permanencia es voluntaria, 2) actuar sobre un grupo de personas admitidas para ese fin, la participación es voluntaria o forzosa, lo que distingue dos grupos, uno inferior, poco articulado (personal) y otro superior que tiende más a la burocratización y a la ordenación racional y 3) lograr un resultado o acción hacia fuera, en esta modalidad las tres variantes según la relación de los miembros con el objetivo son: a) de disposición a contribuir con el objetivo sin pretensiones de ventajas, como las organizaciones que fomentan la ciencia, b) donde la organización se identificaría con el interés personal de los miembros, la empresas es un ejemplo y c) al haber una estructura autoritaria jerarquizada, donde el poder de mando es vertical, de arriba hacia abajo. De aquí se anota que las organizaciones pretendan varios objetivos y adopten así formas mixtas.

### **III.1.5. Estrategia.**

Es interesante observar que las explicaciones dadas desde el comienzo del capítulo II, sobre la organización como campo, el tipo adoptado para los fines del documento, la acción organizada, vía agentes y grupos, así como los objetivos y la función de la organización, se armonizan a partir de esta sección, pues la herramienta utilizada los conjunta de una manera práctica, por medio de la estrategia.

Es así que no se busca polemizar sobre el término estrategia, se trata aquí de proveerse de una herramienta capaz de colaborar en hacer prácticas las formulaciones sobre los procesos de los agentes involucrados en el proceso de generación de una organización. La perspectiva adoptada se basa en el análisis de la estructura inicial, en el diagnóstico que implica la comprensión de la génesis de tal estructura, que permiten analizar las posibilidades de su evolución, o trayectoria, hacia la imagen-objetivo deseada.

### **III.1.6. La trayectoria.**

Su relevancia radica en que auxilia en ordenar comportamientos conducentes a concretar lo abstracto, para ello se distinguen dos procesos, uno intelectual, de la tarea abstracta, de formación de la conciencia y el proceso material de creación de condiciones para la modificación de los grupos sociales frente a los cambios, con posibilidades materiales de acción.

Se contemplan acciones de enfrentamiento, bajo coyunturas especiales, en las que de han acumulado tensiones respecto a la continuidad de la trayectoria hacia la imagen-objetivo, pero también a la inversa, adoptarlo como posibilidades de cambio.

Otros elementos del análisis son los factores coyunturales o contingentes que pudieran favorecer el cambio o relajar tensiones. Todo eso lo genera una cadena de acciones, reacciones y plazos, entendidos los últimos, no

precisamente como tiempo, sino como cálculos flexibles del tiempo probable para que se produzcan los efectos de una etapa de la trayectoria.

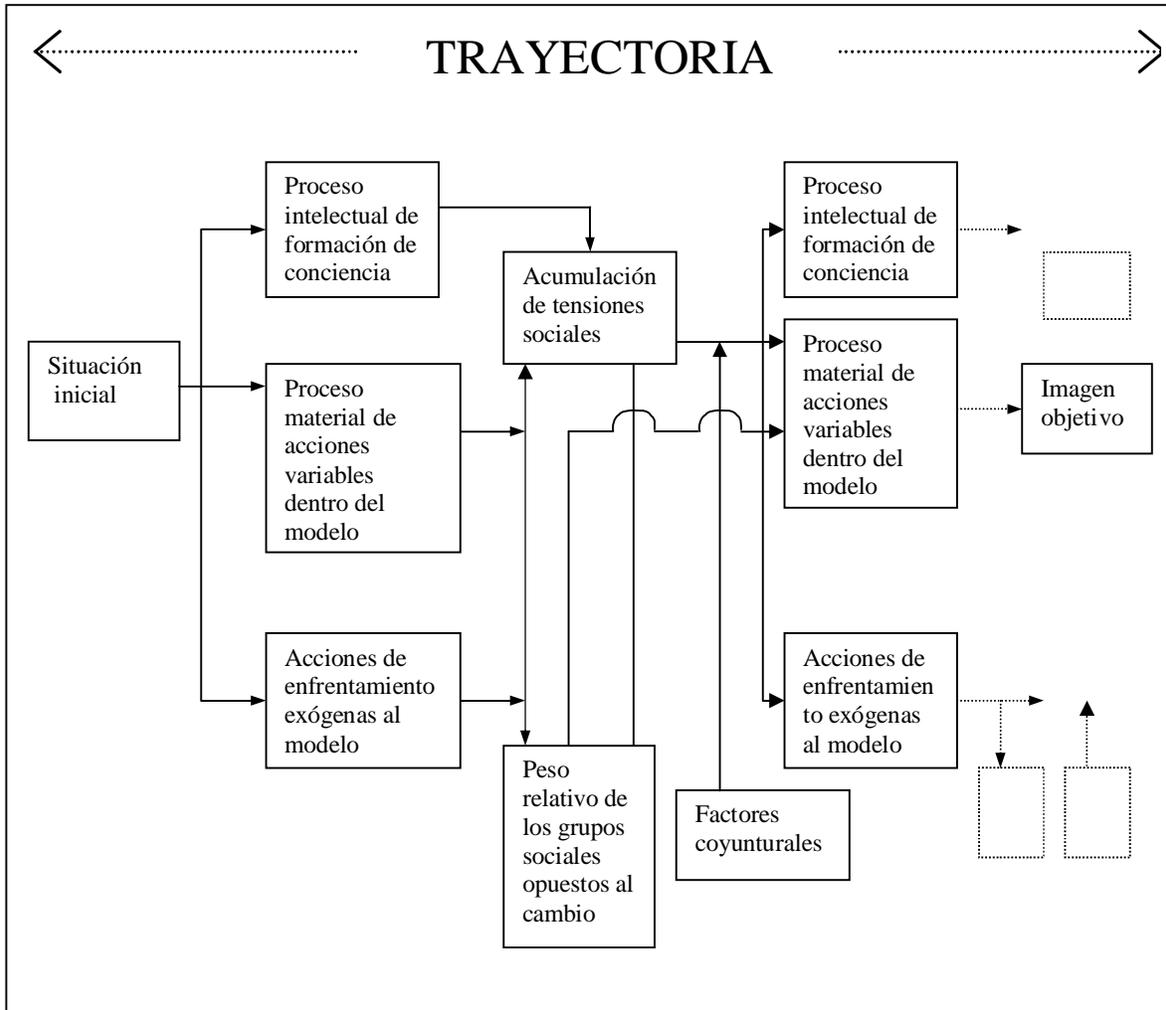
De tal forma se consideró el Procedimiento Estratégico de Carlos Matus (1993.), que si bien, es necesario indicar que se desenvuelve en el terreno de la planificación y de gobierno, esto no la limita a dicho ámbito, como se muestra enseguida.

### **III.1.7. El Procedimiento Estratégico**

Esta herramienta se eligió por estar orientada hacia el cumplimiento de objetivos, conscientemente elegidos, además de ser dinámico, dibuja la manera de construir la trayectoria de un proceso, de tal forma que da cabida a los ajustes posibles y sucesivos, además busca modificar la realidad, con base en el conocimiento de la misma. Este procedimiento estratégico se puede aplicar a lo económico, generando un modelo técnico de comportamiento de simulaciones, ensayando procedimientos de perturbación, con el fin de alcanzar objetivos, luego acciones y reacciones, donde las metas y los requisitos son explicados por un mismo sistema de comportamiento.

Aplicado a lo político, genera un modelo político de comportamiento que busca explicar cómo evolucionan las relaciones de poder entre los diversos grupos sociales y cómo las acciones las explicarían y modificarían.

Con este procedimiento es posible simular una trayectoria, que de acuerdo con el esquema del autor sobre la Simulación Esquemática de una Trayectoria, corresponde a lo siguiente:



Fuente: Matus, Carlos (1993:130.)

### III.1.8. Sobre la Planeación Estratégica Situacional.

Dentro de la Teoría de la Estrategia Política, se ubica a la Teoría de la Planificación situacional y el método Planeación Estratégica Situacional,<sup>3</sup> (PES), como su expresión operativa, que en su interior alberga conceptos precisos sobre Táctica, definida como el uso de recursos escasos en la producción del cambio situacional inmediato, Estrategia como el uso del cambio situacional inmediato para alcanzar la situación-objetivo del plan. Reconociendo la existencia de la Situación Inicial y de la Situación Objetivo (Matus, 1995:32.)

A continuación se describen sucintamente algunos rasgos de los componentes de esta propuesta de análisis estratégico que comprende cuatro variables (Matus,1995:Capítulo 8):

1. Actores: aliado y oponente. Donde el actor social es la cabeza o dirección de una organización, con acciones creativas, con un proyecto, que controla alguna parte relevante del Vector de Recursos Críticos. Puede ser actor-persona o actor-grupo, posee un código de personalidad, que expresa las capacidades de producción del actor, que son inherentes a su personalidad. Sus variables: de Aprendizaje y Experticia, donde se encuentra el marco ético-ideológico. Y variables de Personalidad, donde se encuentra el Código de Personalidad, que expresa las capacidades de productor [de jugadas] inherentes a su personalidad.
2. Operaciones: Hay un plan que produce una continuidad teórica entre comprensión del pasado y los de exploración del futuro, se concibe como consecuencia de operaciones. Existen operaciones intermedias y de eficacia procesal.

---

<sup>3</sup> Dentro de un análisis sincrónico de viabilidad política, donde lo importante más que el producto de la operación sometida al examen de viabilidad, importa el tipo de recurso escaso que limita su producción o el ámbito teórico que permite detectar la incoherencia entre la decisión tomada y el producto esperado. (Matus,1995:119).

3. Medios estratégicos: Un actor [jugador] posee: Mediación, coacción, juicio, disuasión, guerra, persuasión, negociación (cooperativa, conflictiva y mixta), imposición.
4. Tiempo: El tiempo impone restricciones y ofrece posibilidades, la estrategia se conforma de operaciones viables e intermedias, en última instancia en una trayectoria, que propone una secuencia de operaciones y una secuencia de medios estratégicos discriminados por actores y operaciones, la cual ofrece una solución más satisfactoria. La trayectoria estratégica debe crearle viabilidad política a las operaciones del plan.

La eficacia de la estrategia es relativa a circunstancias que el actor no controla. Hay dos juegos uno formal y otro informal. La PES ofrece un modelo de simulación.

## **CAPÍTULO IV. LA PERSPECTIVA EXÓGENA**

### **IV.1. Campo organizacional.**

Campo Organizacional, en el que se identifica a la población de organizaciones, mismas que mantienen conexiones, esto es, transacciones que las vinculan y el Ambiente, mismo que se constituye por las respuestas de las organizaciones que lo integran y obviamente también por aquellas. Frente a la similitud entre campo y ambiente, parafraseando a DiMaggio y Powell (1999:106,107.) Se tiene que el campo, en particular, corresponde al área más cercana a la organización y reconocida de la vida institucional que incluye proveedores, consumidores agencias reguladoras y otras, como puede ser el propio mercado.

En esta línea se incluye también una estructura de red donde se aprecian relaciones interorganizacionales y organizaciones que pertenecen a su vez a otra organización, de aquí las relaciones de dominio. Por su parte el ambiente organizacional resulta como consecuencia de las relaciones de la ordenación y estructuración de las organizaciones y de sus consecuencias.

Lo anterior adquiere relevancia porque aclara que cada organización es particular y conforma con otras un campo y un ambiente. Lo que permite aproximarse a la revisión del cómo se influyen unas con otras. En este sentido Powell y DiMaggio (1999:106,107.), para quienes las organizaciones pueden ser unidades que conforman poblaciones, el campo y el ambiente organizacionales. Abarcan a conjuntos, de los cuales el Campo Organizacional comprende a la población de organizaciones, que mantienen conexiones y, parafraseando a dichos autores, también se le identifica como un área reconocida de la vida institucional, más cercana a la organización y que incluye proveedores, consumidores, agencias reguladoras y otras, como puede ser el propio mercado.

En tanto que el Ambiente organizacional se constituye por las respuestas de las organizaciones que lo integran y obviamente también por aquellas. Es así que en dicha estructura de red, habrán organizaciones dependientes respecto de otra o de varias, evidenciándose así las relaciones de dominio que permean al conjunto de las organizaciones.

#### **IV.1.1. El Entorno.**

Este apartado tiene lugar porque el entorno constituye otra manera de nombrar al contexto o campo organizacional, con las debidas precisiones, de aquí la decisión de incluirlo, pues bajo este rubro se observan aspectos colaterales del campo, esto es el factor incertidumbre.

El entorno entendido como circunstancias<sup>4</sup> técnicas, económicas, sociales y culturales y del desempeño organizacional,<sup>5</sup> como arreglos para la consecución

---

<sup>4</sup> Las circunstancias según Crozier “son producto de estructuras sociales (las de la sociedad) que reflejan relaciones y equilibrios de poder entre los individuos, grupos y categorías sociales cuyos intereses son divergentes, cuando no contradictorios... son fluctuantes o incluso contradictorias... las organizaciones intervienen de la misma manera, con frecuencia sustancial, en la definición y la constitución misma de éstas” (Crozier,1977:110, cita 1.). De esta explicación dada en el contexto de la teoría de la contingencia estructural, permite deducir que existe una relación recíproca entre el entorno y la organización, a partir de la cual se redefinen ambos.

<sup>5</sup>De acuerdo con Child hay diferentes definiciones del desempeño, entre las cuales ofrece cuatro dimensiones:1) vista como rendimiento sobre la inversión para una firma comercial, 2) como arreglos

de objetivos. De manera general distingo por un lado al entorno: como aquello periférico, heterogéneo y con distintos estados de ordenación, Entendiendo por heterogeneidad a la diversidad de cuestiones que no constituyen parte directa de la organización: otras organizaciones, la sociedad, y aspectos sobre la cultura, la economía, la política, etc. Que bien pueden ser considerados como estados de ordenación que fluctúan entre el equilibrio y el desequilibrio.

Resulta interesante convocar la propuesta de Courtney, et. al. (1997, 1999.), quienes al elemento entorno agregan el aspecto incertidumbre, pero no vista de forma binaria o en términos genéricos, sino desde cuatro perspectivas 1) futuro suficientemente claro; 2) futuros alternativos; 3) un rango de futuros; 4) verdadera ambigüedad, añadiendo que aún después de aplicar el mejor instrumental organizacional persiste cierta incertidumbre residual; donde se resalta que es posible reaccionar con estrategias de forma rápida y paradójicamente con cierta certidumbre, en esta propuesta se pondera el papel del *manager*. Toca especificar en las siguientes secciones sobre la relación de algunos de los aspectos señalados en esta parte y la organización.

#### **IV.2. Relaciones intraorganizacionales e interorganizacionales.**

Autores como Wiewel y Hunter (1985.) señalan como una de las premisas de su trabajo tres procesos relacionados con la existencia de organizaciones similares en el entorno, que podrían colaborar con la generación de una nueva organización, que son: 1) por medio del intercambio de recursos, 2) por la legitimidad externa e interna, o bien, 3) por la determinación de las actividades organizacionales. Señalan de igual forma las implicaciones teóricas, las habilidades de la nueva organización para utilizar recursos así como, de su significado para otras organizaciones, respecto a la definición del nicho organizacional.

---

para alcanzar ciertos objetivos, 3) La política, que concierne a las personas responsables de la determinación de normas para juzgar el desempeño y 4) Dimensión tiempo, para los plazos (Child,1989:326-329). Aspectos que como se aprecia en este documento no necesariamente están disociados.

Otra faceta del fenómeno la aportan Sing, Tucker y House (1986), al indicar el poco apoyo institucional que tienen las organizaciones jóvenes, apuntan hacia su vulnerabilidad, porque tienen que integrarse aprendiendo roles, enfrentando problemas de socialización de los participantes. Basada en la ecología de poblaciones tiene una perspectiva del desarrollo de la organización, con un ciclo de vida y medios de adaptación al ambiente, así como ciertos procesos de selección, cambio organizacional y ambientes institucionalizados.

Una tercera explicación es la Fombrum (1986.) quien señala que las organizaciones existen en un campo de otras organizaciones y que guardan cierto grado de relación entre sus estructuras, aquí la acción individual está estrechamente vinculada con las consecuencias sociales, que se transforma en coaliciones teniendo como consecuencias metas y estrategias (cita a Silverman,1970, Bacharach y Zawler,1980).

Muy cercano a estos aspectos se encuentra la institucionalización, de la cual sólo se menciona que como un proceso por el cual procesos sociales y obligaciones adquirirán un estatus reglamentario en lo social y en la acción (Meyer y Rowan en Ritti y Silver, 1986). Donde otro fenómeno homólogo es la formalización, pero éste en el nivel de la organización. Se incluyen enseguida algunos rasgos generales que complementan los aspectos tratados.

### IV.3. Campo y relaciones organizacionales. Nociones generales.

AUTOR	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
POWELL Y DiMAGGIO (1999)	CAMPO ORGANIZACIONAL	Identifican a la población de organizaciones que mediante transacciones se vinculan.
	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Constituye la respuesta de las organizaciones.
	RELACIONES DE DOMINIO	Relaciones interorganizacionales Organizaciones que dependen de otra.
EVAN (1978:78,79)	RELACIONES INTERORGANIZACIONALES Sistema Organizacional	Organizaciones formales como sistemas sociales, que identifican elementos de entrada y de salida, así como efectos de retroalimentación. La interrelación se da en tres niveles de análisis: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El subsistema de una organización. Que consiste en estudiar la interacción de los patrones de varias subunidades.</li> <li>2. El sistema organizacional como un todo. Incluye componentes: Culturales: valores y metas; Estructurales: relaciones entre subunidades y Tecnológicos.</li> <li>3. El suprasistema. Incluye la red de interacciones o vínculos que tiene una organización con otras de su ambiente.</li> </ol>
GODAU (Godau, 1982:14)	CONJUNTOS ORGANIZACIONALES	Organización focal, está directamente ligada con el o con los problemas, a ésta la rodean Organizaciones Céntricas, relacionadas con afectación de intereses y con la resolución de conflictos, tanto en lo burocrático formal como en lo informal. Y el tercer tipo son las Organizaciones Periféricas que aunque no están directamente involucradas si pueden influir en el conjunto organizacional y en la organización focal.
HARMON Y MAYER (Harmon y Mayer, 1999:8.)	CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA	En el Contexto Organizacional existen problemas, soluciones –políticas e instrumentales-.
	AMBIENTES ORGANIZACIONALES	“... el <i>interorganizacional</i> , donde el administrador público genera un encuentro entre dos o más organizaciones más que en el trato entre personas el <i>intraorganizacional</i> , que pone al administrador en un sitio en la organización y desde ese lugar trabaja con otros dentro de la misma, es decir, bajo un lenguaje de organigrama; y el de la <i>organización hacia el individuo</i> , en donde el agente público enfrenta, dirige, persuade e interactúa con otros individuos dentro de la misma organización”

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

#### **IV.4. A manera de recopilación.**

Teniendo como propósito el conocer cómo es el proceso de conformación de una organización, así como las fases y características particulares que ello implica y con base en los lineamientos dados por la teoría de campo se hizo una revisión teórica que incluye los elementos explicativos del campo, límites, agentes, capital, *habitus*, señalando la forma de estudiarlos, misma que posibilitó describir a la organización como un campo y sin perder de vista que no se trata de un instrumento o una entidad aislada, se propusieron dos perspectivas de análisis, una endógena que ponderando a los agentes y a los procesos muestra el panorama de la organización y la exógena que ofrece un mapa de lo que rodea a la organización. Enseguida se describe el proceso bajo estudio.

## **CAPÍTULO V. EL CASO DE LA CONFORMACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA GENÓMICA A TRAVÉS DEL CONSORCIO PROMOTOR DE MEDICINA GENÓMICA.**

Esta segunda parte de la exposición si bien se apoya en los fundamentos teóricos anteriores drásticamente se afirma que no se buscan adecuaciones, sino los primeros como medios de la siguiente descripción.

### **V.I. PERSPECTIVA ENDÓGENA. La organización que genera organización.**

Se pretende tener una aproximación al funcionamiento, al cómo se suceden los procesos y operaciones en la organización, haciendo un seguimiento de las operaciones.

#### **V.I.1. Proceso de conformación de una organización. Planteamiento inicial.**

Es interesante observar la transición de una iniciativa, que se fue transformando a propuesta, luego requirió de un estudio para ser analizada, destacando la capacidad de convocatoria institucional para dicho evento y en un periodo relativamente corto.

Esto es 1999, motivados por desarrollar la medicina genómica en México, los Doctores Antonio Velásquez y Gerardo Jiménez Sánchez le plantearon su propuesta a la Fundación de Salud (FUNSALUD), organización que a su vez, convocó a investigadores de la Universidad Nacional Autónoma de México y de los Institutos Nacionales de Salud (Soberón,2002b.) cuyos resultados se plasmaron en un primer documento de trabajo, "Desarrollo de la Medicina Genómica en México", fechado noviembre de 2000, contando también con la participación de la Secretaría de Salud y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Las cuatro instituciones firmaron un convenio el 3 de octubre de 2000 para realizar el Estudio de Factibilidad -para desarrollar la medicina genómica en México- con la participación de 60 investigadores nacionales y extranjeros, después del cual los titulares de las cuatro instituciones deciden

establecer una nueva institución, con el carácter de Instituto Nacional de Salud, siendo el 22 de noviembre cuando firman otro convenio, por medio del cual se forma el Consorcio Promotor del Instituto de Medicina Genómica (INMEGEN), estableciendo también un fideicomiso para su operación (Jiménez,2002b:9,10)

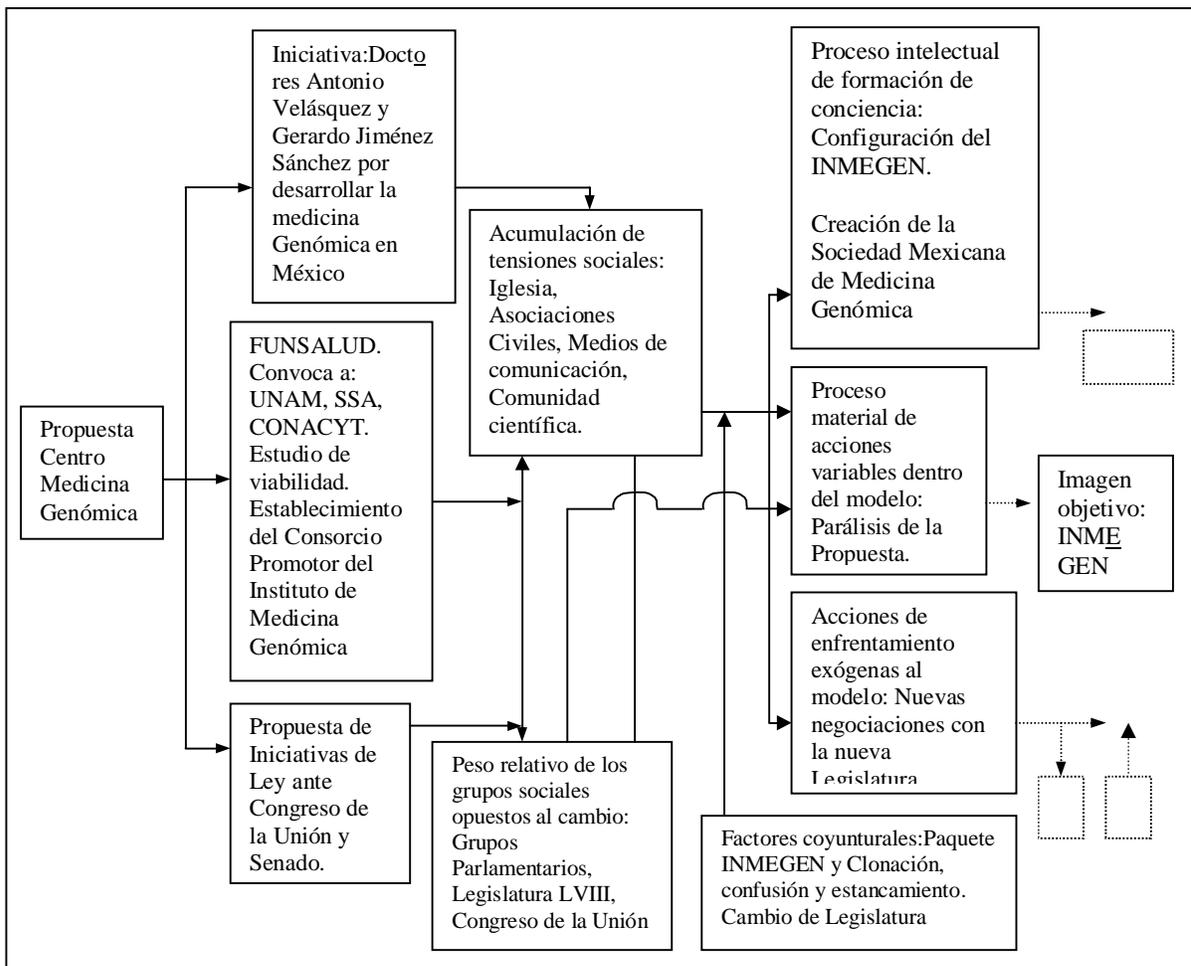
El Consorcio Promotor del Instituto de Medicina Genómica, según el Acuerdo que le dio origen: fue creado bajo convenio firmado por las cuatro instituciones que fueron convocadas desde el principio, formaron una alianza y facultaron al Consorcio para realizar estudios ejecutivos y de detalle para crear y desarrollar el INMEGEN, promover su vinculación horizontal con instituciones nacionales e internacionales, formar recursos humanos y difusión del conocimiento de la medicina genómica vía proyectos, precisar elementos jurídicos y administrativos del Centro, gestionar recursos para el INMEGEN, promover proyectos de investigación de interés a cargo de terceros, operar un programa de becas y otro de profesores visitantes y promover el intercambio científico nacional e internacional. A la par se celebró un contrato de fideicomiso con el Banco Nacional de México, para promover y financiar los objetivos del Consorcio. (Firman convenio... v. dirección electrónica)

### **V.I.2. Estrategia para establecer el Instituto Nacional de Medicina Genómica.**

En este apartado se hace un pequeño ejercicio de esquematizar algunos aspectos de la trayectoria, desde la propuesta inicial, pasando por la situación inicial: Centro de Medicina Genómica, que es el nombre con el que se dio a conocer inicialmente, hasta la maduración de la propuesta, fase en la que ya estaba claro que se trataría de una Institución de Salud, de carácter público. Se representan igualmente, los principales puntos de conflicto y coyunturales durante el proceso negociación del ya formado Consorcio Promotor IMEGEN.

En este sentido, a título de observación, se tiene que la imagen objetivo corresponde a una figura de tipo público y el Consorcio Promotor no alude en su nombre a dicho carácter.

Los puntos que generaron conflicto durante las negociaciones entre el Consorcio Promotor y el cuerpo legislativo, fue la discusión en “paquete”<sup>6</sup> de la propuesta de INMEGEN y de la Clonación, cuestiones distintas que llevaron a confusión, a una masiva comunicación de mensajes entre aclaraciones, por parte del Consorcio y hasta de protesta de otros grupos, tanto parlamentarios, como de actores de la sociedad. Como se aprecia enseguida.



Fuente: Adaptado de Matus, Carlos (1993:130.)

Otro aspecto relevante en esta etapa del proceso, fue el cambio de Legislatura en el Congreso de la Unión, lo que en parte, significó para el Consorcio volver a

<sup>6</sup> Explicación proporcionada por el Dr. Rubén Lisker durante la sesión de “Aspectos éticos de la clonación”, el día 21 de abril de 2004, en el Instituto Nacional de Neurología, dentro del curso: Medicina Genómica y Bioética. Impartido dentro del Programa de Maestría y Doctorado en Ciencias Médicas, Odontológicas y de la Salud, en Bioética. De la Universidad Nacional Autónoma de México.

explicar a los nuevos legisladores la propuesta, así como cierto atraso significativo en la construcción de la infraestructura del INMEGEN.

Sin embargo tuvieron avances respecto a la vinculación horizontal, estableciendo convenios con instituciones nacionales e internacionales, el impulso de la nueva Licenciatura en Ciencia Genómicas, así como la realización de protocolos de investigación de posgrado entre doctorantes de diversos Institutos Nacionales de Salud.

Respecto a la PES, se contempla trabajar la parte histórica del plan de esta organización, de momento, por medio de la siguiente herramienta de representa un panorama general del fenómeno a estudiar.

### **V.I.3. La organización-estrategia como campo.**

Este Consorcio Promotor del Instituto de Medicina Genómica desde su origen estuvo definido como uno de los tres componentes, el primero: El Cupular: la estrategia para consolidar el Instituto Nacional de Medicina Genómica (INMEGEN) donde se establece también su duración, pues dicho Consorcio cesará funciones cuando se cree el INMEGEN.

El segundo componente es el Central, esto es que el INMEGEN comprende infraestructura, organización, recursos y programas de investigación, docencia y difusión. El tercer componente es el Horizontal, donde se ubican los esquemas colaborativos de otras instituciones nacionales e internacionales (Proyecto. v dirección electrónica)

### **V.I.4. Objetivos de acuerdo al propio Consorcio Promotor IMEGEN.**

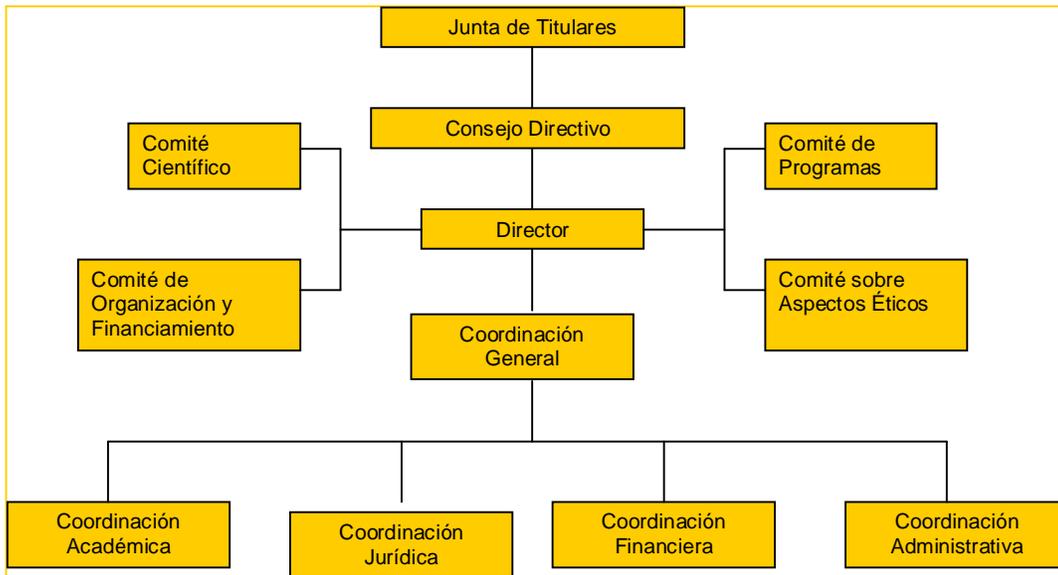
- 1) Llevar a cabo el desarrollo sistemático de los programas que darán origen al INMEGEN.
- 2) Precisar el marco jurídico y administrativo que tendrá el INMEGEN.

- 3) Lograr recursos, incluyendo los financieros, para el establecimiento y desarrollo del INMEGEN.
- 4) Identificar las líneas de investigación que el INMEGEN desarrollará con prioridad.
- 5) Vincular los programas científicos y académicos que se establezcan con los de otras instituciones afines (vinculación horizontal)
- 6) Identificar los recursos humanos en México y en el extranjero que puedan contribuir al desarrollo del INMEGEN. (v. Informe de Actividades del Instituto de Medicina Genómica, 2002:21).

#### **V.I.4.1. Algunos aspectos sobre los cambios en la estructura del Consorcio Promotor del Instituto de Medicina Genómica**

El rasgo más evidente de las modificaciones operativas y hasta jerárquicas que ha experimentado en Consorcio, de momento se ejemplifican con una comparación entre su primer y el último organigrama.

## V.I.5. Organización del Consorcio Promotor IMEGEN



Fuente: Informe de Actividades del Instituto de Medicina Genómica, 2002. p. 25.



Fuente: <http://www.inmegen.org.mx/Portal/Organigrama.htm> (2004).

Puede parecer obvio decir que con tales cambios también han afectado a los miembros que integran desde el principio a la organización, donde agrego, a título de observación, al revisar los listados de los investigadores que realizaron el Estudios de viabilidad, el directorio del año 2002 y el de este año, se observa la permanencia de investigadores con alto prestigio, así como la integración de

nuevos miembros a la organización Consorcio Promotor. Es importante también señalar que en junio del año pasado se estableció la Sociedad Mexicana de Medicina Genómica, donde se observa que algunos de sus miembros también participan en el Consorcio Promotor IMEGEN.

Dicho Consorcio ha firmado convenios, por citar algunos, con el Instituto Nacional de Nutrición y Ciencias Médicas Salvador Zubirán, con el Instituto Nacional de Pediatría, con el Instituto Nacional de Salud, Con el TGen de Arizona, así como tener contactos con instituciones en América Latina particularmente con Brasil.

## **V.II. PERSPECTIVA EXÓGENA. Dinámica del campo organizacional.**

Cabe aclarar que si bien se mencionan a diversas organizaciones que forman parte del campo organizacional, cuando se atiende el aspecto de la formación del nuevo orden legal, se hace referencia a las instituciones normativas, que generan tal ordenación jurídica, donde respecto al ámbito institucional del Estado, en términos del presente permiten observar el campo político-gubernamental, que indica cómo son los procesos que tienen lugar entre las instituciones y cómo sus acciones influyen, en alguna medida sobre el objetivo de concretar una organización.

### **V.II.1. Organizaciones involucradas en el proceso de institucionalización.**

Es así que se pueden ir ubicando las diferencias en cada campo, en este caso entre el científico y el político, permitiendo observar las diferencias entre ambos *habitus*, en un intento por entender, para luego explicar sus relaciones, expresadas en términos prácticos en negociaciones y acuerdos.

Por principio, es posible ubicar algunas de las organizaciones que han estado en contacto con el Consorcio, como es el caso de la Comisión de Salud del Congreso de la Unión, LVIII Legislatura donde no procedieron las iniciativas de

modificación a la Ley General de Salud, ni al La Ley de los Institutos Nacionales de Salud, para incluir al genoma y al INMEGEN en un marco legal. A este respecto se anota que hubo cambio en la Legislatura del Congreso de la Unión y la nueva legislatura el 2 de diciembre de 2003 aprobó ambas iniciativas:

SESION DEL MARTES 2 DE DICIEMBRE DE 2003
<ul style="list-style-type: none"><li>• De la Comisión de Salud, con proyecto de decreto que adiciona una fracción V bis al artículo 5º y un artículo 7 Bis al Capítulo I del Título Segundo de la Ley de los Institutos Nacionales de Salud.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• De las Comisiones Unidas de Salud, y de Ciencia y Tecnología, con proyecto de decreto que adiciona la fracción IX bis al artículo 3º, adiciona un Título Quinto Bis y su Capítulo Unico, denominado "El Genoma Humano", y el artículo 421 Bis a la Ley General de Salud.</li></ul>

Fuente: DIRECCIÓN GENERAL DE CRÓNICA PARLAMENTARIA. LIX LEGISLATURA. SESION DEL PRIMER PERIODO DE SESIONES ORDINARIAS DEL PRIMER AÑO DE EJERCICIO. 2 de diciembre de 2003. <http://www.diputados.gob.mx/servddd/>

Ambas fueron enviadas al Senado de la República donde el día 28 de abril de 2004, modificó la iniciativa original enviada por los diputados, respecto a la prohibición hacia el Instituto de investigar células troncales y fue aprobado el INMEGEN. Lo anterior se anota para dar cuenta de uno de los aspectos que podrían contemplarse para posibles entrevistas con quienes intervinieron en las negociaciones realizadas entre legisladores y miembros del Consorcio Promotor IMEGEN.

Respecto al INMEGEN, la labor del Consorcio se vio reflejada al dar a conocer la iniciativa a nivel internacional, al publicar la propuesta en la revista Science de abril de 2003, además de que el Dr. Francis Collins, Director del Instituto Nacional del Genoma Humano, de Estados Unidos y Coordinador del Proyecto del Genoma Humano, afirmó conocer sobre el plan del INMEGEN, lo que da cuenta de los trabajos del Consorcio IMEGEN por dar a conocer fuera de México la propuesta del INMEGEN, De hecho, conforme a su estrategia de vinculación horizontal parecería perfilarse como una organización en constante retroalimentación y generación de conocimientos y tecnologías.

## **V.II.2. Algunas organizaciones e Instituciones que han tenido algún contacto con la medicina genómica y con el INMEGEN.**

Es importante, por lo menos señalar, que existen entidades interesadas en la materia del conocimiento derivado del genoma humano en México, como es el caso de la Comisión Nacional para el Genoma Humano, dependiente de la Secretaría de Salud y donde FUNSALUD forma parte y de la Academia Nacional de Bioética, se encuentran otras organizaciones

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) participa también a través de Institutos donde se realizan actividades académicas, en aspectos legales relacionados con el genoma humano y la salud por medio del Núcleo de Estudios Interdisciplinarios en Salud y Derecho, dentro de las áreas de investigación del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM. Así como con el apoyo del Instituto de Biotecnología y del Centro de Investigación del Nitrógeno, se imparte la Licenciatura en Ciencias Genómicas, donde para que eso fuera posible hubo un acuerdo aprobado en el Consejo Universitario, en junio de 2003. Otra organización en el desarrollo de ciencias genómicas en México es el Centro de Biotecnología Genómica, SEP-IPN. (Jiménez,2002b:10.)

Sin embargo, es preciso indicar que en torno al INMEGEN también se han generado algunas polémicas sobre la medicina genómica, por ejemplo, cuando tuvo lugar la confusión entre aquella y la clonación humana, hecho que fue capaz de generar cierto tipo de desavenencias con instituciones como la Iglesia, organizaciones civiles y otros sectores. Además en esta dinámica los medios de difusión/comunicación han jugado un papel muy importante, al momento de proporcionar información al público no especialista.

En otro sentido, también existe plena disposición, del futuro instituto, para conjuntar esfuerzos con la industria farmacéutica, así como autoridades en materia de patentes.

### **V.II.3. Posibles líneas de investigación.**

Enseguida me permito esbozar algunos posibles aspectos a investigar, reconociéndolos como atractivos, pero que podrían ser materia de otra investigación.

-Aspectos simbólicos en la organización:

\*Cómo conviven la organización y la organización objetivo.

\*La organización objetivo como organización virtual en el discurso de los agentes participantes.

\*La comunicación entre los agentes vista a través del diseño de la infraestructura de la organización.

\*El tratamiento del cuerpo en la organización.

-Formación de mitos en el campo organizacional.

\*Discurso entre subcampos científicos en torno a una misma área de conocimiento.

Finalmente la intención de la presente propuesta va encaminada a lograr una investigación más completa, buscando ahora escuchar a los participantes de los procesos, para avanzar hacia la explicación del fenómeno sobre el que se trabaja actualmente.

Esto porque el nuevo instituto al iniciar operaciones abrirá nuevos campos de conocimiento, además de convertirse en centro de referencia obligado y en autoridad en materia de medicina genómica. Cuenta desde ahora, en su fase de Consorcio Promotor IMEGEN con un grupo de profesionales del más alto nivel, muchos de los cuales de reconocimiento internacional. Además se vislumbran nuevos retos, tanto en materia de investigación y desarrollo, como en su función en la sociedad, esto es, como organización.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Ahrne, Göran (1990) *Agency and Organization Towards an organizational theory of society*. Sage. London.

Alonso-Vilatela, Elisa Alonso y Rasmussen-Almaraz, Astrid (2002) *El Proyecto del Genoma Humano*. Arch Neurocién (Mex) Vol. 7, No. 1:31-37.

Bolis, Mónica (2002) *Marco Jurídico del Genoma en las Instituciones Nacionales de Salud*. En Muñoz de Alba Medrano, Marcia Muñoz (coordinadora) *Reflexiones en torno al Derecho Genómico*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Serie Doctrina Jurídica, Núm. 86, Universidad Nacional Autónoma de México. México. pp. 17-27.

Bourdieu, Pierre (2002) *La distinción: Criterio y bases sociales del gusto*. Taurus. México. Capítulos 2 y 3.

----- y Wacquant, Loïc J.D. (1995) *Respuestas a una Antropología Reflexiva*. Grijalbo. México. Capítulos 2 y 3.

Carper, William B. y Snizek, William E. (1980) *The Nature and types of Organizational Taxonomies: An overview*, en *The Academy of Management Review*, January, Vol. 5, No. 1, pp. 65-75.

Courtney Hugh., et. al. 1997 (1999) *Strategy Under Uncertainty*. En *Harvard Business Review on Management Uncertainty*. pp.1-31.

Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. 1977 (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza (Política), México, Capítulo 4. pp. 109-133

Child, J. (1989) *Organización: Guía práctica para problemas y práctica*. Harper & Row Publishers. México. Capítulo 8. pp.325-381.

- Etkin, Jorge R. (1993) *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. McGraw Hill. España.
- Etzioni, Amitai, 1961 (1975) *A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates*. The Free Press, Collier Macmillan Publishing Co. London.
- Evan, William M. (edit.) (1978) *Interorganizational Relations*. University of Pennsylvania Press. USA. pp. 78-90.
- Fombrun, Charles J. (1986) *Structural Dynamics within and between Organizations*. Administrative Science Quarterly, 31:403-421.
- Godau Schucking, Rainer. (1982) *Estado y Acero. Historia política de Las Truchas*. El Colegio de México. México.
- Harmon, Michael M. Y Mayer, Richard T. (1999) *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. El Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Fondo de Cultura Económica. México.
- Informe de Actividades del Consorcio Promotor Instituto Nacional de Medicina Genómica, 2002. *Hacia el Instituto Nacional de Medicina Genómica*. Consorcio Promotor del Instituto de Medicina Genómica. México.
- Jiménez-Sánchez, Gerardo, Valdés Olmedo, José Cuauhtémoc y Soberón, Guillermo (2003-2004) *Desarrollo de la Medicina Genómica en México*. La Salud en Durango. Servicios de Salud de Durango Órgano Oficial del Hospital General de Durango. Vol. 5, No. 1, Noviembre 2003-Abril 2004. pp. 5-16.
- Lewin, Kurt. (1974) *La teoría del campo social*. Paidós. Buenos Aires. Capítulo 3.

Lisker, Rubén (2003) *Aspectos éticos del Proyecto del Genoma Humano*, en Gascón, Patricia (coordinadora) *La revolución genómica*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. México. p.p. 63-78.

Livian, Yves Frédéric. (2000) *Introduction à l'Analyse des Organisations*. 2<sup>e</sup> edition. Economica. Paris.

Matus, Carlos (1995) *Chimpancé, Maquiavelo y Gandhi. Estrategias Políticas*. Fundación Altadir, Fondo Editorial Altadir. Venezuela.

----- (1993) *Estrategia y Plan*. 10<sup>a</sup> edición, Siglo Veintiuno Editores, México. Capítulo 3.

Muñoz de Alba, Marcia (2003) *La dimensión jurídica del Proyecto del Genoma Humano*, en Gascón, Patricia (coordinadora) *La revolución genómica*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. México. pp.95-107.

Powell, Walter W. Y Paul J. DiMaggio (1999) "Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Powell , Walter W. Y Paul DiMaggio (comps.) (1999), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp.104-125.

Ritti, Richard R. Y Silver Jonthan H. (1986) *Early Processes on Institutionalization: The Dramaturgy of Exchange in the Interorganizational Relations*. *Administrative Science Quarterly*, 31:25-42.

Scott, W. Richard (1992) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, New Jersey, pp. 3-27.

Singh, Jitedra V., Tucker y House (1986) *Organizational Legitimacy the Liability of Newness*. *Administrative Science Quarterly*, 31:171-193.

Soberón, Guillermo (2002a) *Algunos cuestionamientos sobre derecho genómico*. En Muñoz de Alba Medrano, Marcia Muñoz (coordinadora) Reflexiones en torno al Derecho Genómico. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Serie Doctrina Jurídica, Núm. 86, Universidad Nacional Autónoma de México. México. pp. 9-11.

Soberón, Guillermo (2002b) *El desarrollo de la medicina genómica en México*. Ponencia. Congreso Internacional "Hacia la Pediatría Genómica." Oaxaca, Oaxaca, del 2 al 5 de octubre de 2002.

Tusié, Luna María Teresa (2003a) *El Proyecto del Genoma Humano*. En Gascón, Patricia (coordinadora) (2003) La revolución genómica. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. México. pp. 39-49.

----- (2003b) *Hacia una nueva medicina: la medicina genómica*. En Gascón, Patricia (coordinadora) (2003) La revolución genómica. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. México. pp.51-61.

Jiménez Sánchez, Gerardo (2003) *Developing a Platform for Genomic Medicine in Mexico. Desarrollo de una Plataforma para la Medicina Genómica en México*. Science. Special Section. Vol. 300. 11 April 2003. Versiones Inglés y Español.

Wiewel, Wim y Hunter Albert (1985) *The Interorganizational Network As a Resource: A Comparative Case Study on Organizational Genesis*. Administrative Science Quarterly, 30:482-496.

## **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.**

ACUERDO POR EL QUE SE CREA CON CARÁCTER DE PERMANENTE LA COMISIÓN NACIONAL DE BIOÉTICA. 19 de octubre de 2000. en <http://www.bioetica.salud.gob.mx>

DIRECCIÓN GENERAL DE CRÓNICA PARLAMENTARIA. LIX LEGISLATURA. SESIÓN DEL PRIMER PERIODO DE SESIONES ORDINARIAS DEL PRIMER AÑO DE EJERCICIO. 2 de diciembre de 2003.  
<http://www.diputados.gob.mx/servddd/>

ELSI Research Program. National Human Genome Research Institute. About ELSI, Research Program <http://www.genome.gov/10001754#what>

Ethical, Legal and Social Implications (ELSI) Research Program  
<http://www.genome.gov/10001618>

Firman convenio la UNAM, la Secretaría de Salud, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y la Fundación Mexicana para la Salud para establecer el Consorcio Promotor del Instituto de Medicina Genómica.  
<http://www.inmegen.org.mx/Contenidos/firma.htm>

Jiménez Sánchez, Gerardo (2002a) *Oportunidades para la industria farmacéutica en el Instituto de Medicina Genómica de México*. Academia Nacional de Medicina de México, A.C. Gaceta Médica de México, Número Number 3, Mayo-junio May June, Volumen Volume 138 edigraphic.com, en <http://www.medigraphic.com/pdfs/gaceta/gm-2002/gm023m.pdf>

Jiménez Sánchez Gerardo (2002b) *Hacia el establecimiento del Instituto de Medicina Genómica de México*. <http://www.biomedicas.unam.mx/gaceta.asp>

Pereira da Motta, Luiz Eduardo. *O direito criado a partir do conflito*.  
<http://www.facha.edu.br/publicacoes/comum/comum17/doc/direito.doc>

<http://www.inmegen.org.mx/Portal/Organigrama.htm> (2004)

Proyecto de decreto por el que se adiciona la Ley de los Institutos Nacionales de Salud.  
<http://www.salud.gob.mx/unidades/comeri/comeri/html/Normateca/ArchivosNormatividad/ProyLeyInsNacSalud.htm>