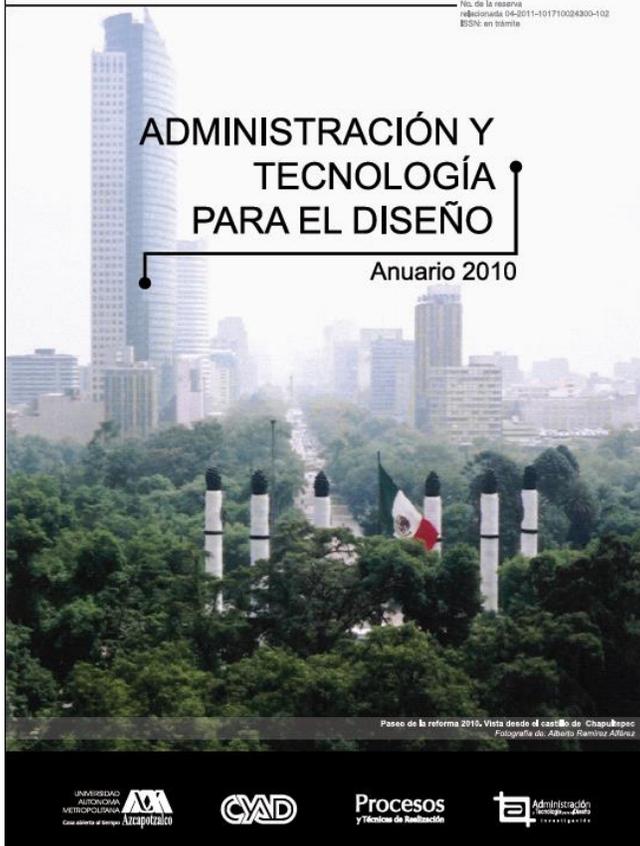


Nº. de la reserva  
registrada 04-2011-101710024300-102  
ISSN: en trámite

# ADMINISTRACIÓN Y TECNOLOGÍA PARA EL DISEÑO

Anuario 2010



Paseo de la reforma 2010. Vista desde el castiño de Chapultepec  
Fotografía de Alberto Ramirez Albeniz



**Carolina Sue Andrade Díaz**

ORCID: [0000-0003-2484-4534](https://orcid.org/0000-0003-2484-4534)

**Diagnóstico organizacional en la rehabilitación del Centro Histórico de la Ciudad de México. El caso de la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México. Las técnicas administrativas que ayuden a la realización de los proyectos.**

Páginas 143-156

En:

Administración y Tecnología para el Diseño.  
Anuario 2010. Año 12, número 12 (2010).

ISSN: 2007-7572

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana



Casa abierta al tiempo **Azcapotzalco**

Universidad Autónoma Metropolitana.  
Unidad Azcapotzalco

<https://www.azc.uam.mx>



Ciencias y Artes para el Diseño

División de Ciencias

Y

Artes para el Diseño

<https://www.cyad.online/uam/>

**Procesos**

y Técnicas de Realización

Departamento de Procesos

Y

Técnicas de Realización

<http://procesos.azc.uam.mx/>



Administración  
y Tecnología para el Diseño

Investigación

<https://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/>



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem  
se describe como

Atribución-NoComercial-SinDerivadas

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

© 2010. Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Se autoriza copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, siempre y cuando se den los créditos de manera adecuada, no puede hacer uso del material con propósitos comerciales, si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado. Para cualquier otro uso, se requiere autorización expresa de la UAM.

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN LA REHABILITACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE MÉXICO.  
EL CASO DE LA FUNDACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE MÉXICO.  
LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS QUE AYUDEN A LA REALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS.**

**Lic. Carolina Sue Andrade Díaz.**

Estudiante de Maestría del Posgrado en Estudios Organizacionales.  
Universidad Autónoma Metropolitana, UAM-A, CSH, México D.F.  
correo: sueandrade@correo.azc.uam.mx

## **INTRODUCCIÓN**

El diagnóstico y diseño de las organizaciones ha retomado su importancia en el mundo posmoderno, debería ser considerado un elemento trascendental y crucial, ya que constituye la mejora continua del ambiente y de las organizaciones.

El objetivo de este trabajo, es realizar el diagnóstico organizacional de la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México A.C., ya que esta organización de la sociedad civil lleva a cabo junto con diversas autoridades la rehabilitación de este espacio. Este trabajo se divide en tres apartados. En el primer apartado se dará una breve síntesis de la problemática del estudio de caso que se pretende estudiar, con la finalidad de introducir al lector alrededor del fenómeno organizacional.

## **LA PROBLEMÁTICA DEL FENÓMENO ORGANIZACIONAL EN LA REHABILITACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO.**

De acuerdo al Dr. Luis Montaña “(...) toda organización se establece en un contexto que es a la vez espacial y temporal, a la vez cultural, tecnológico, económico y político y social; pero que la organización no es más que un reflejo basado en un alto nivel de heterogeneidad” (Montaña, 2004: 29); por lo que los expertos y los que nos encontramos en formación, tenemos un amplio campo de estudio, en primera instancia porque existe diversidad de organizaciones, y aunque puedan dedicarse al mismo rubro, lo que las diferencia una de otras son los objetivos que poseen.

Dado el creciente problema de la pobreza extrema en nuestro país, aunado a una sociedad que se encuentra definida por su gobierno para la creación de una serie de libertades humanas, seguridad, democracia, igualdad, entre otras características, se habla de un “buen gobierno” como orquestador

de “bienestar social”, y cuando esto resulta todo lo contrario se da pie a la inclusión de nuevos actores.

El surgimiento de estos nuevos actores denominados Organizaciones de la Sociedad Civil, tienen como contexto el hecho de que en la actualidad hay una redefinición entre gobierno y sociedad a partir del paradigma de cooperación, un concepto nuevo de soberanía y participación.

Aunado a lo anterior, la crisis económica por la que atraviesa América Latina tiene incidencia en las organizaciones gubernamentales, de esta forma una vez “recuperado” el crecimiento económico mejore la situación y las condiciones de vida del país, olvidando políticas de desarrollo social que la población necesita. La colectividad y la comunidad actualmente se desarrollan en un espacio de exploración, lo que anteriormente se desempeñaba en el ámbito de lo público, implicando pasar del modelo “Estado vs. Sociedad Civil hacia un modelo Estado más Sociedad Civil” (Moreno, 2001: 59), generando la idea de que el esfuerzo y responsabilidad son compartidos.

Al hablar del tercer sector se hace referencia a las Organizaciones de la Sociedad Civil cuya principal característica de este tipo de organizaciones es constituirse en instancias intermedias, entre las relaciones de sectores o grupos de la sociedad y el Estado; para un mayor entendimiento de lo anterior se utiliza el cuadro No. 1:

Agentes	Fines	Sector
Privados	Públicos	Mercado
Públicos	Públicos	Estado
Privados	Públicos	<b>Tercer sector</b>

**Cuadro No. 1 Características del mercado de acuerdo a los fines.**

**Fuente: (Butcher,2001:100)**

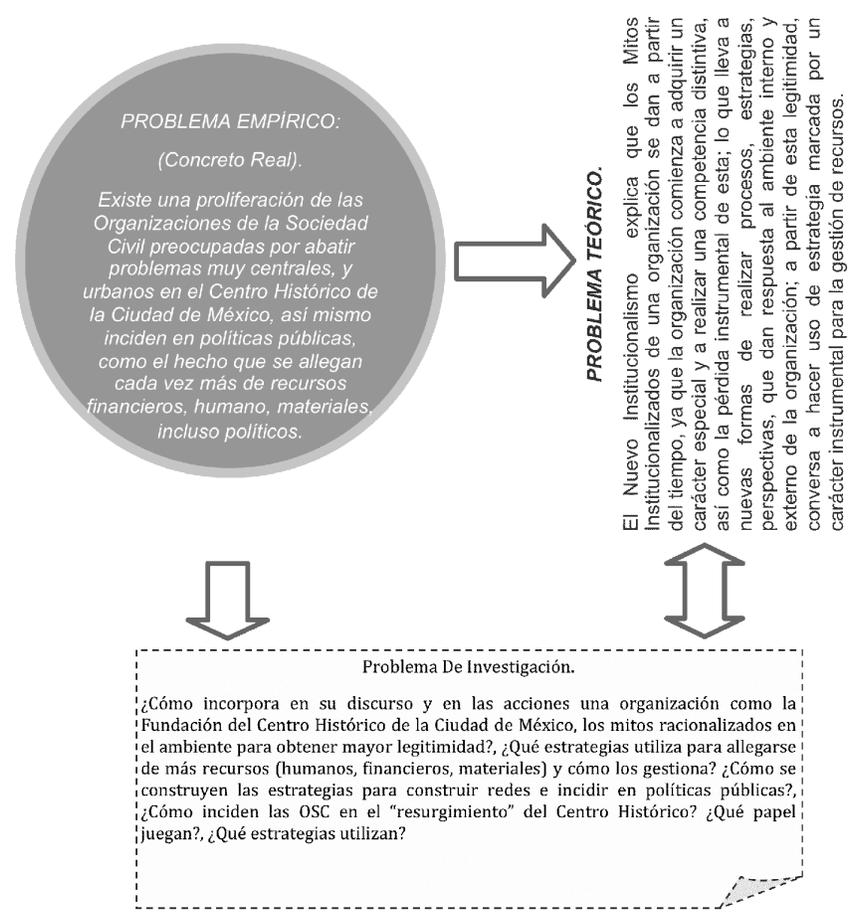
César Fernández en el artículo “Private but Public: The third sector in Latin America”, publicado en el libro *Citizens. Strengthening Global Civil Society*, presenta al tercer sector como el conjunto de agentes privados con fines públicos, diferenciándolo del sector mercado y del sector Estado al plantear como principal objetivo la consecución de un bien común, haciendo frente a las necesidades humanas y promoviendo la participación de la sociedad.

Sin embargo, hay una serie de debates en torno a la conceptualización de las Organizaciones de la Sociedad Civil. De acuerdo a Rabotnikof, existe una relación directamente identificada anti-Estado “(...) aparecerán definiciones que excluyen explícitamente a los partidos y a los sindicatos y surgirán estrategias de fortalecimiento de la sociedad civil que sortearán sistemáticamente la

instancia parlamentaria” (Rabotnikof, 2001:33), pero no se encontrará excluida la seña de identidad político-cultural enraizada en la conceptualización de la misma ya que el Banco Mundial acota que una tercera forma de inclusión de la sociedad civil en el discurso de los bancos tiene lugar mediante el enfoque del buen gobierno.

Las organizaciones de la sociedad civil pueden percibirse como una de las vías de solución a la problemática del país, mediante la relación entre los diversos actores que intervienen en la decisión de un país, dando pie a las “condiciones de solidaridad y auto sustentación para promover la equidad social” (CEPAL en Moreno: 2001,63) .

Debido a lo anterior, a la realidad por la que atraviesa el mundo, así como las organizaciones que lo conforman, y a partir de las difíciles circunstancias por las que estamos atravesando -económica, política y socialmente- es que existe un despertar de la conciencia ciudadana, pero por otro lado, también está la ambición de los viejos actores corrompen la política, la economía, la cultura y el arte.



Cuadro. No. 2. Definición del Problema a Estudiar.

### Antecedentes del Fenómeno Organizacional.

El Centro Histórico de la Ciudad de México ha sido el rostro de México con el pasar de los años. Así mismo, ha pasado por múltiples re-inversiones, reflejo de la historia social, política, económica y cultural de nuestro país. Desde la ciudad de Tenochtitlán, la caída de los aztecas, edificación de monasterios, el rostro de la Revolución con personajes como Diego Rivera, Siqueiros, el movimiento del 1968, el terremoto de 1985; no sólo es una referencia arquitectónica de la belleza de nuestro país, en la actualidad es el rostro del México contemporáneo. El Centro Histórico cuenta con una extensión de 9.1 Km2, con una población menor a los 30,000 habitantes, 668 manzanas y más de 1,500 recintos culturales. En los últimos cinco años se ha dado pie a la re-inversión de esta metrópoli.

El gobierno de la Ciudad de México, encabezado por el Jefe de Gobierno, Marcelo Ebrard, convocó el pasado 24 de junio de 2008 a los actores del Centro Histórico, como el delegado de la Cuauhtémoc, el Fideicomiso del Centro Histórico, el rector de la UNAM, el rector de la Universidad de la Ciudad de México, la Cámara de Diputados y Senadores, la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, el presidente de la Crónica de la Ciudad de México, la UNESCO, las Fundaciones (Fundación del Centro Histórico, Fundación del Centro Histórico Contemporáneo de la Ciudad de México, etcétera) y vecinos para trabajar en conjunto en el rescate del patrimonio histórico propiciando un espacio urbano con población activa, plural e incluyente. Para poder llevar a cabo lo anterior se instauró el Plan de Manejo del Centro Histórico de la Ciudad de México cuyo objetivo es crear un documento donde se establezcan las estrategias para la administración, conservación y uso del Centro Histórico a partir de factores urbanos, económicos, sociales y administrativos para la creación de programas y actividades que garanticen la coexistencia de los habitantes y de los visitantes.

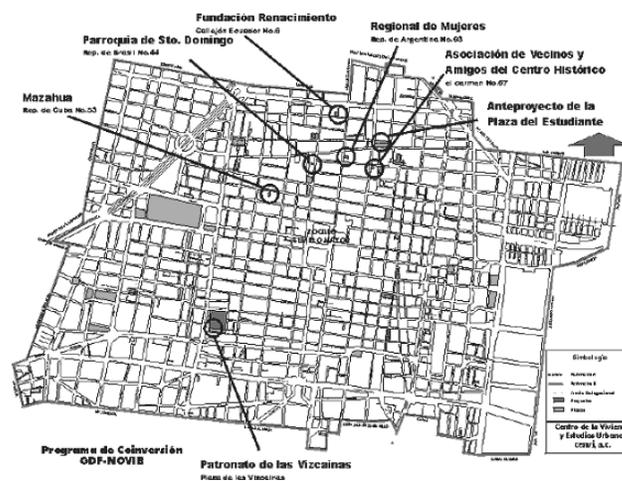


Figura No. 1: Mapa de las acciones del Programa de Coinversión GDF-NOVIB.

Mapa de las acciones del Programa de Coinversión GDF-NOVIB.

Fuente: Centro de la Vivienda y Estudios Urbanos.

La problemática del Centro Histórico es compleja y amplia, sin embargo, las autoridades han recalcado el fenómeno del despoblamiento por el que pasa este espacio, un problema característico de las áreas centrales de las ciudades y que obedece a diversos factores, propiciando la expulsión de la población residente y el cambio drástico del uso del suelo, favoreciendo al deterioro urbano y habitacional de este espacio.

Este espacio ha sido característico de población de bajo y mediano ingreso, el Gobierno del Distrito Federal a través del Centro de la Vivienda y Estudios Urbanos A.C. ha realizado trabajos de consultoría para la rehabilitación de vivienda y equipamientos sociales de restauración y rehabilitación del espacio. A través del Programa de Coinversión GDF-NOVIB cuya finalidad es la recuperación integral del Centro Histórico a través de un macroproyecto integrado por los siguientes proyectos:

### **1. El Modelo de Planeación Urbana Participativa.**

Estudio de las demandas sociales, diseño de proyectos, factibilidad de la inversión. Entre los productos del modelo de planeación participativa se encuentran:

- 1.1. El levantamiento de usos del suelo en la colonia Centro realizado por la Asociación de Vecinos y Amigos del Centro Histórico con asesoría de CENVI.
- 1.2. El diseño para la remodelación de la Plaza del Estudiante realizado con vecinos y representantes de organizaciones sociales y vecinales.
- 1.3. El diagnóstico de la situación habitacional en el sector norte del Centro Histórico, perímetro A.
- 1.4. El diseño para la remodelación del callejón de Ecuador
- 1.5. El diseño para la remodelación del callejón de San Ignacio
- 1.6. El diseño para la remodelación de la Plaza de las Vizcaínas.

### **2. El Proyecto Hábitat en el Centro Histórico**

- 2.1. Diseño y trabajos de restauración para la recuperación de un centro comunitario ubicado en un edificio antiguo en estado ruinoso localizado en la calle del Carmen número 67.
- 2.2. Diseño y remodelación de una panadería en la Fundación Renacimiento dedicada al trabajo con niños en situación de calle, ubicada en el callejón de República de Ecuador número 6.
- 2.3. Promoción y gestión de un proyecto de vivienda para una comunidad de indígenas mazahuas en un edificio antiguo y deteriorado, ubicado en la calle de República de Cuba número 53. Este proyecto se desarrolla en forma conjunta entre el Instituto Indigenista, el Fideicomiso del Centro Histórico y el CENVI.

### 3. El Proyecto de Desarrollo Social y Capacitación.

#### 3.1. Subproyecto Regional de Mujeres

Servicios asistenciales y de capacitación para la población vulnerable, particularmente mujeres pobres y personas de la tercera edad. Se tendrá como centro de operaciones el edificio de la Organización Regional de Mujeres ubicado en la calle de República de Argentina número 63.

#### 3.2. Subproyecto Las Vizcaínas

El Colegio de las Vizcaínas ocupa un enorme edificio que es considerado como uno de los tesoros más valiosos del periodo colonial, pero está ubicado en un barrio en decadencia que limita mucho su total aprovechamiento, por lo que se replanteó su remodelación. A mediados de 1997, el CENVI entró en comunicación con el patronato del Colegio y le propuso desarrollar actividades de promoción social que ayudarán a regenerar el barrio. A partir de esa idea se empezó a estudiar la forma de abrir algunas accesorias para realizar cursos de capacitación y actividades culturales y recreativas. El CENVI invitó a la Fundación Pro Empleo Productivo A.C. a incorporarse al proyecto. En 1998, el Fideicomiso del Centro Histórico decidió apoyar el proyecto contribuyendo a la reapertura de otras accesorias.

A partir de lo anterior ha iniciado la convivencia entre diversos actores en este espacio y se ha dado pie a la proliferación de fundaciones y organizaciones de “artistas” para la reconstrucción de este espacio, como es el caso de la Fundación del Centro Histórico A.C., propiedad del Sr. Carlos Slim Helú, que a partir de una serie de estrategias muy bien elaboradas ha participado en la reconstrucción del Corredor Cultural más importante del DF localizado en la restaurada calle de Regina a través de Casa Vecina, así como alianzas con diversas Organizaciones de la Sociedad Civil como el caso de Pase Ud. A.C., organización que funciona como plataforma de discusión entre jóvenes artistas e intelectuales que discuten diversos temas y se reúnen una vez cada dos meses, originalmente en el piso 28 de la Torre Latinoamericana y en el Atrio de San Francisco.

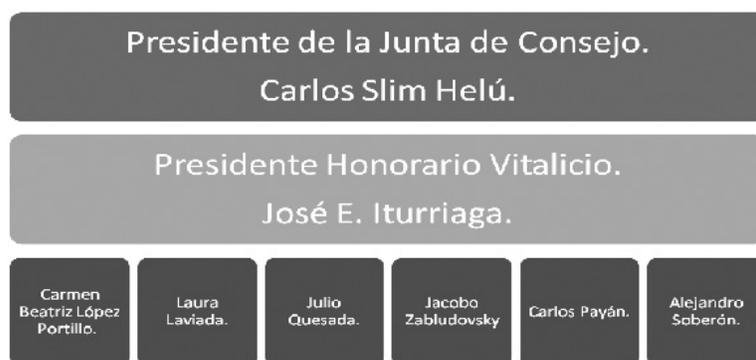
La Fundación Centro Cultural del México Contemporáneo, ubicada en Leandro Valle, ocupa el espacio que durante 10 años albergó la Biblioteca Nacional de Educación. En 1995, después de dos años de trabajo arquitectónico en el que se invirtieron cerca de 12 millones de pesos, fue entregado en comodato al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Sin embargo, en 2005 se decidió crear un Centro Cultural que pudiera albergar las distintas disciplinas artísticas. Esta nueva institución está dirigida por Maricruz Montelongo Gordillo, ex diputada por el PRI en la 58 legislatura.

Paulatinamente se ha dado la proliferación de fundaciones como el caso de la Fundación Herdez, Casa Telmex Centro Histórico, Clínica Regina A.C., o la Fundación Bicentenario encargada de los festejos del 2010, entre otras. Debido a lo anterior, se puede intuir que el fenómeno de la proliferación de este tipo de organizaciones (fundaciones y Organizaciones de la Sociedad Civil) ha incidido notablemente en el resurgimiento del Centro Histórico, por lo que es importante conocer el papel que desarrollan en la comunidad, así como las estrategias que utilizan para la legitimización de sus acciones.

### Estructura de la Organización.

La estructura de la organización, entendida como “la forma en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (*Mintzberg, 1999:26*), se desarrolla en la Fundación del Centro Histórico A.C. de manera muy compleja, al ser una Organización de la Sociedad Civil cuenta con una Junta de Consejo que toma las decisiones acerca de la estrategia a seguir para conseguir la re-configuración del Centro Histórico.

La Junta de Consejo juega un papel determinante en la Fundación debido a que es constituida por miembros conocidos de la sociedad mexicana, otorgando cierto valor a la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México, A.C. por medio de su prestigio y trayectoria respaldando las acciones que lleva a cabo. En el cuadro siguiente se muestra la constitución de la Junta.

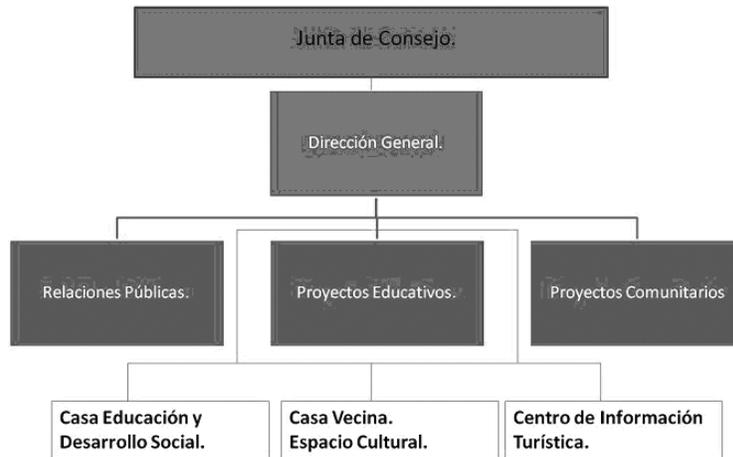


**Cuadro No. 3** Constitución de la Junta de Consejo de la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México, A.C.

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la FCH.

A partir de los aportes de Robbins, encontramos que si bien el ambiente y el contexto influyen en la forma de la estructura de la organización, también es cierto que la toma de decisiones por parte de los directores de la organización determina la forma en que éstas plantean su estructura; en el caso de la Fundación del Centro Histórico, cuenta con una Junta de Consejo que determina los objetivos y estrategias a seguir, pero por otro lado cuenta con una estructura operativa que ejecuta las decisiones de la Junta.

La forma más común de percibir a la organización de manera gráfica es mediante el organigrama que muestra la manera en que la organización puede funcionar. Mintzberg menciona a la organización como sistema de autoridad formal, flujos regulados, sistema de comunicación formal e informal y como un proceso de decisión. El organigrama operativo de la Fundación del Centro Histórico, A.C. (FCH) es el siguiente:



**Cuadro No. 4. Organigrama operativo FCH.**

**Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la FCH**

El organigrama operativo de la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México (FCH) reconoce tres áreas funcionales, éstas se encargan de operar las actividades que llevan a cabo los tres recintos culturales a su cargo (Casa Educación y Desarrollo Social, Casa Vecina Espacio Cultural y Centro de Información Turística) que a su vez cuentan con otra estructura.

A simple vista el grado de complejidad corresponde a una estructura horizontal, pero a nivel operacional como menciona Robbins cuenta con un número cuantioso de niveles jerárquicos; así mismo, la FCH opera de acuerdo a la diferenciación espacial de la organización que se analizará más adelante.

Un ejemplo de la complejidad organizacional de la Fundación del Centro Histórico es Casa Vecina Espacio Cultural. Este recinto se ubica en la calle de Regina, esquina con el 1er. callejón de Mesones, todas las actividades que desee llevar a cabo este espacio tiene que ser aprobado por la FCH. Paradójicamente, las actividades que realiza son en menor escala en comparación con las de la Fundación, sin embargo, cuenta con un número mayor de niveles jerárquicos, así como con un número mayor de áreas funcionales.



**Cuadro No. 5 Organigrama de Casa Vecina.**

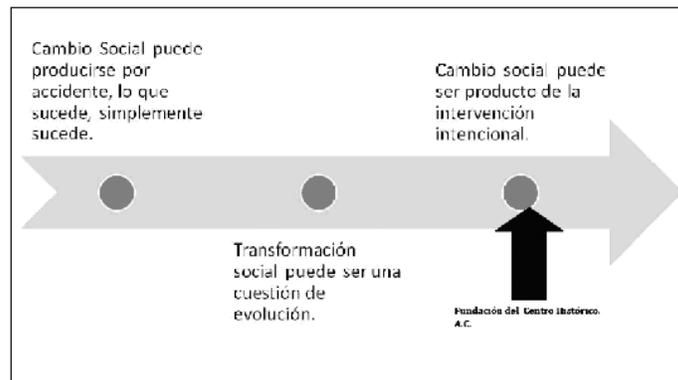
**Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la FCH**

De acuerdo a Robbins, la diferenciación espacial que realiza la FCH responde a fines estratégicos. A pesar de estar ubicada en el primer cuadro de la ciudad, cada recinto cultural está ubicado de manera que puedan desarrollarse redes con otras organizaciones, con los vecinos y, sobre todo, autoridades del Gobierno del Distrito Federal. Las oficinas de la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México A.C. se encuentran ubicadas en la calle de Madero, mientras que los espacios culturales que están a su cargo se ubican en donde fue la primera parte del rescate del Centro Histórico, como el caso de Casa Vecina que se encuentra en la calle de Regina, a unas cuadas de la Universidad del Claustro de Sor Juana, y las oficinas del Fideicomiso del Centro Histórico, constituido por el Patronato del Centro Histórico A.C. como fideicomitente y Nacional Financiera S.N.C.

Para ello celebraron un contrato de Fideicomiso que tiene como objetivo promover, gestionar y coordinar ante los particulares y las autoridades competentes acciones que propicien la recuperación, preservación y protección del Centro Histórico, así como coordinar los festejos del Bicentenario de la Independencia y el Centenario de la Revolución Mexicana en la Ciudad de México. Cabe destacar que tanto el Gobierno del Distrito Federal como el Fideicomiso son las entidades más importantes, a la par de las diversas Organizaciones de la Sociedad Civil y los vecinos que llevan a cabo la restauración del Centro Histórico, es decir, que las ubicaciones de Casa Vecina, Casa Educación y Desarrollo Social y del Centro de Información Turística se encuentran en un espacio estratégico ya que operan en el sector sur-poniente del primer cuadro del Centro Histórico, donde se llevan a cabo proyectos de remodelación arquitectónica que alberga un corredor cultural.

Sin embargo, también existe una serie de edificios multifamiliares que se encuentran semihabitados, y es precisamente en esta zona donde se desarrolla la primera etapa de corredores culturales en el Centro Histórico. Este proceso de transformación en el Centro Histórico se da manera más evidente en el año 2005, cuando el Gobierno del Distrito Federal impulsa la remodelación del asfalto y aceras del primer cuadro de la ciudad, así como de la calle de Regina. Estas acciones se han desarrollado de manera recurrente, repetitiva y estable. Goodin menciona que las organizaciones adquieren estabilidad y valor, pero no son eternas ni inmutables, la única forma en que éstas pueden

transformarse es a través del tiempo mediante:



**Cuadro No. 6. Las instituciones pueden cambiar si, y sólo si. (Aplicación al caso de estudio).**

**Fuente: Elaboración propia con base a Goodin.**

A partir de este cuadro, el cambio social que a propiciado la Fundación del Centro Histórico se ha dado a raíz de una intervención intencional.

Para Schvarstein, el diseño de organizaciones está relacionado a la resolución de estructuras, normas, procesos, sistemas y objetivos de la organización en conjunto; en relación con las organizaciones, va aunado a la noción de estructuras, procesos y enlaces.

Así mismo, la idea de rediseño en una organización va aunada a un desorden percibido que es conceptualizado de acuerdo a nuestro mundo interno, pero que busca respuesta en el mundo externo. Este rediseño se conforma con la noción de la idea de semiótica, que, sin duda, va más allá de si funciona la organización, implicando la cuestión valorativa como lo menciona Goodin en relación a la estabilidad y los valores que forman la medula en la que las instituciones se consolidan y se estabilizan.

En el caso de los miembros que laboran en la FCH, poseen características que han plasmado la identidad de la organización: todos los involucrados tienen estudios de licenciatura, en su mayoría relacionados con las bellas artes. Una gran parte de los colaboradores han estudiado en el Claustro de Sor Juana, o bien, tienen alguna relación de tipo familiar con la Junta de Consejo, como es el caso de la Dirección General de la Fundación del Centro Histórico A.C., que se encuentra a cargo del Lic. Adrián Pandal González, quien tiene un lazo de tipo familiar con el Sr. Carlos Slim Helú. Otra característica de los colaboradores de esta organización, es que al haber estudiado la licenciatura en el Centro Histórico, han creado redes con otras organizaciones de la sociedad civil como la Clínica Regina, la Asociación de Vecinos del Centro Histórico, Pase Ud. A.C., Fundación Telmex, Intercambio A.C., entre otras.

Lo anterior responde a lo que menciona Rita Gunther en relación a las redes, ya que estas ofrecen el entendimiento de por qué las organizaciones modernas están integradas en relaciones de muchos tipos de inter-firmas, ya que estas relaciones de cooperación encuentran respuesta en la influencia geográfica así como en el proceso de institucionalización de sus acciones. La noción de institucionalización está estrechamente relacionada con la identidad de las organizaciones y se consolida a través del discurso, que es el mecanismo mediante el cual se logra que el individuo que contribuye al funcionamiento de la organización se identifique con ésta, y, como menciona Habermas, una situación discursiva ideal parte de la verdad, rectitud, confianza e intangibilidad; aunque estos conceptos no son necesariamente los únicos, considero que otro elemento importante es el diseño y concepto de los objetivos de la organización, y que éste sea lo suficientemente ambicioso para poder lograrlo, es decir, sentirse un individuo que colabora en una organización que se diferencia de todas, no sólo de los productos, servicios o actividades de cualquier tipo que desarrolle la organización, sino la legitimación a través de los sujetos, como lo muestran los siguientes testimonios de los diferentes actores en relación con la reconfiguración del Centro Histórico.

#### **TESTIMONIAL VECINOS.**

Testimonio: Vecina, calle Mesones. Arrendadora del café Bagdad.

“Esto viene a revalorar nuestros lugares, no sólo económica, sino socialmente; las calles se ven muy bonitas, están más iluminadas, con otras comodidades, y esperamos venga más gente al centro” .

#### **TESTIMONIAL AUTORIDADES.**

Testimonio: Autoridad del GDF.

“(…)Regreso de las nuevas generaciones al Centro Histórico(…)” “(…)Primera etapa en la que la gente recupera, conoce o reconoce; falta una segunda etapa, que es la actividad en el interior(…)”

“El tema de la expulsión de los habitantes es polémico (...) ¿Cómo le corresponde enfrentarlo a un gobierno de izquierda, socialmente comprometido? Con una estrategia para propiciar equilibrios y coexistencia, espacios mixtos donde convivan distintas clases sociales, así como usos múltiples (…)”.

“Creo que en el Centro hay una moneda ética en el aire: no sabemos si el mini súper va a desaparecer a los abarrotes, o si los oficios tradicionales van a perdurar. Hay quienes creen que se hizo con fines humanistas, de nutrimento” ,

“En el terreno cultural este momento no deja ver la tremenda incapacidad de las instituciones culturales para conectar con estas hordas de jóvenes que están llegando. No tienen propuestas para el público del Centro, que tiene características especiales”.

Los testimonios anteriores tienen en común una percepción afectiva en relación con el espacio y, de manera implícita, con las actividades que realizan las Organizaciones de la Sociedad Civil, incluyendo a la Fundación del Centro Histórico, en la rehabilitación del espacio a partir de la noción de crear un espacio incluyente.

Al interior y al exterior de la organización, la Fundación del Centro Histórico se percibe como un espacio donde se expresan las aspiraciones de cada uno de los miembros, lo que define el Dr. Luis Montaña como institución, que es el “campo de acción específico, pero abstracto, que tiene expectativas, aspiraciones y necesidades sociales diversas” (Montaña: 2005, 466), sin embargo, cada organización busca diferenciarse, y esto conlleva al inicio de la legitimación de las acciones para los fines en que fue creada; para poder llevar a cabo este proceso de diferencia en relación con otras Organizaciones de la Sociedad Civil de su mismo campo ha desarrollado una estrategia de imagen, donde cada actividad coordinada por la FCH, o bien, si existe alguna otra colaboración con otras organizaciones la imagen visual de la Fundación es del mismo estilo.

Otro aspecto que se desarrolla dentro de la organización es el de nemesi organizacional, esto es “cuando la organización realiza acciones concretas totalmente contrarias a sus principios organizacionales” (Montaña.2005,468); la Fundación siempre se ha planteado ser orquestador de un espacio incluyente, sin embargo, en la práctica resulta todo lo contrario.

“Nuestras propuestas se basan en la diversidad; son dinámicas, flexibles e incluyentes. Los habitantes de la zona, los capitalinos, los visitantes, los estudiantes, los especialistas en humanidades y ciencias sociales y todas aquellas personas interesadas en compartir las experiencias creativas, son nuestro público”.

Fuente: Casa Vecina. [www.casavecina.com](http://www.casavecina.com) (Diciembre- 2009).

Una práctica muy cotidiana dentro de las OSC ubicadas en el Centro Histórico, pero particularmente de la Fundación del Centro Histórico, es el uso de seguridad privada en sus instalaciones; para poder ingresar es necesario registrarse con el personal de vigilancia a cargo. El problema es que esta persona se encuentra armada y al interior hay más personal de vigilancia, lo que genera un ambiente, en ocasiones, de hostilidad y contrario a la inclusión.

### **Hallazgos y conclusiones**

De las estructuras de las organizaciones se puede generar un análisis exhaustivo para entender la forma en la que éstas funcionan, así como entender cómo el ambiente ha influido en el desarrollo de la misma y el contexto ha permeado su estructura. Las variables de la organización conforman la base para entender la manera en la que éstas van a influir en los parámetros del diseño, así

como el hecho de que la toma de decisiones es una parte estratégica dentro de la organización, por lo que definir la centralización es el medio más utilizado para coordinar la toma de decisiones, la descentralización representa el fenómeno organizacional extendido, así mismo, como menciona Mintzberg, la centralización y la descentralización no deben considerarse como absolutos.

Existe una recuperación del espacio en el Centro Histórico de la Ciudad de México, mismo que se desarrolla a través de diversos actores, como el Gobierno del Distrito Federal, el Fideicomiso del Centro Histórico, los vecinos y las Organizaciones de la Sociedad Civil. Cabe destacar que actualmente hay una proliferación de este tipo de organizaciones dedicadas al fomento y promoción de la cultura en este espacio.

La Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México A.C., posee una estructura organizacional compleja; la toma de decisiones dentro de esta organización a nivel estratégico le corresponde a la Junta Directiva, por otro lado, a pesar de que fomenta la creación de redes con otro tipo de organizaciones, ésta se desarrolla de manera muy selectiva.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Aldrich, Howard y Martin Ruef (2006), *Organization Evolving*, Sage Publications, 2° Edición, Gran Bretaña, pp. 106-113 y 114-151.
- Alÿs, Francis (2006), *Diez Cuadras Alrededor del Estudio*, Antiguo Colegio de San Idelfonso, México. pp. 27
- Butcher, Jacqueline (2001) “*Fortalecimiento de la sociedad civil en México: ¿nuevos actores o nuevas actitudes sociales?*” en Penso, Cristina e Isabel Font (Coords), Políticas sociales y Nuevos Actores. UAM-A, México. Págs. 99-120
- Butcher, Jacqueline (2005). “*La Investigación sobre el Tercer Sector en México: Reflexiones sobre su impacto en las Organizaciones de la Sociedad Civil*”. Documento de la Internacional Society for Third Sector Research (ISTR), presentado en Lima, Perú
- Daft, Richard (2005), *Teoría y diseño organizacional*, 8° Edición, Thompson, Cap. III, “Fundamentos de la estructura organizacional”, pp. 84-120.
- Hinings, C.R., Alan Meyer D. y Anne S. Tsui (1993), “*Configurational approaches to organizational analysis*”, *Academy of Management Journal*, Vol 36, núm. 6, pp 1175-1195.
- Demers, Cristiane (2007), *Organizational Change Theories. A Syntesis*, Sage Publications, EUA, pp. 1-46 y 229-234.
- Dijk, Teun A. Van. 2000. El discurso como interacción en la sociedad, en Dijk, Teun A. Van. Comp. El discurso como interacción. Estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria. Gedisa. España. 19-66
- Goodin, Robert E. (2003) “*Las Instituciones y su diseño*”, en Goodin, Robert E. (Comp.), *Teoría del diseño institucional*, Gedisa, Barcelona, pp. 13-73.

- Gunther McGrath, Rita (2006). “*Beyond Contingency: From structure to structuring in the Design of the Contemporary Organization*”, en Stewart Clegg (Et. Al) *Handbook of Organization Studies*, Segunda Edición, Londres, Sage, pp. 577-597.
- Lawrence, Paul y Lorsch (1973) *Organización y ambiente*, Editorial Labor. Pp. 11-30, 133-155 y 181-203. (Caps. 1, 6 y 8)
- Mintzberg, Henry (1999), *La estructuración de las organizaciones*, Editorial Ariel, Barcelona. P.p. 25-251, 341-518.
- Moreno, Pedro (2001) “*Nuevos Actores e Implementación de la Política Social*”, en Penso, Cristina e Isabel Font (Coords), *Políticas sociales y Nuevos Actores*. UAM-A, México. Págs. 51-68
- Montaña, Luis (2007), “*El análisis organización. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enriquez*”, en Luis Montaña (comp.), *Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional* (Editor), UAM Iztapalapa y REMINEO, México, pp. 17-42.
- Montaña, Luis (2005), “*Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana*”, en *Gestión y Política Pública*, Volumen XIV, No. 3, CIDE, México, pp. 465- 495.
- Montaña, Luis (2001) “*Los Nuevos Desafíos de la Docencia. Hacia la construcción –siempre inacabada– de la Universidad*” en Barba Álvarez, Antonio y
- Luis Montaña Hirose (coord.) *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias*, UAM y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 105-132.
- Montaña, Luis (2001). “*La razón, el afecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización*”, en *Revista Iztapalapa* 50: 191-212. Ed. UAMI. México.
- Montaña, Luis (1998). “*Metáfora y acción organizacional. Postmodernidad, lenguaje y sistemas autorregulados a partir de un estudio de caso en México*”, en Clegg, Stewart, et al. “*administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*”. Ed. UAMI. México. P.p. 311-346.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancink (1977) “*Organization Design: the case for a coalitional model of organizations*” en *Organizational Dynamics*, Vol. 6, núm. 2, pp.15-26.
- Pugh, Derek S. (1997) “*Does Context determine form?*”, en Pugh Derek, *Organization Theory*, Penguin Books, London, P.p. 16-35.
- Robbins, Stephen P. (1990) “*Capítulo 4: Dimensions of organization structure*” en Robbins, Stephen P., *Theory Organization. The structure, design and application*, Prentice Hall, E.U.A. P.p. 81-118. 19 .
- Schvarstein, Leonardo (1998), *Tensiones y Paradojas*, Paidós, Buenos Aires, pp. 63-173, 291-366.
- UHALDE, Marc (2001), *L'Intervention sociologique en entreprise : De la crise à la régulation sociale*, Desclée de Brouwer, Paris.