



## **ANEXO 2**

# **Modelo de Organización Vecinal Infonavit y su Estrategia de Intervención**

**Diciembre de 2009**

# CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN

### I. ESTRATEGIA GENERAL

- 1) Estrategia de Organización Vecinal del Eje de Comunidad
- 2) Actores del Modelo
- 3) Acciones con el Gobierno
- 4) Acciones con la Industria

### II. MODELO DE ORGANIZACIÓN VECINAL

- 5) Objetivos
- 6) Valores
- 7) Dominios y componentes

### III. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

### IV. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

## ANEXOS

1. Listado de participantes en el “Taller de Diseño”, realizado el 5 de noviembre de 2009
2. Listado de participantes en el “Taller de Análisis y Validación del Modelo de Organización Vecinal del Infonavit y su Estrategia de Implantación con Expertos”, efectuado el 8 de diciembre
3. Estrategias para la formación, desarrollo e intervención de especialistas: PVP (Promotor Vecinal Profesional) y APV (Administrador Profesional Vecinal)
4. Elementos para definir un prototipo de Centro Comunitario

## Introducción

En el marco de su nueva Misión y Visión, el Infonavit impulsa el Programa “Vivir Infonavit”, que busca contribuir al bienestar y patrimonio de los trabajadores y sus familias a través del involucramiento permanente de Gobierno, Industria y Sociedad, enfocándose en cuatro ejes: Vivienda, Entorno, Comunidad, y Cultura.

De esa manera, el Infonavit asume no sólo su responsabilidad de proveer más y mejores viviendas para los trabajadores mexicanos, sino que además promueve acciones para que éstas conserven y aumenten su valor, a la vez que permitan generar mejores barrios y ciudades, más amables con el entorno y con quienes las habitan, es decir, más Sustentables.

La Sustentabilidad se define así como un proceso que permite la permanencia y crecimiento de valor patrimonial en el tiempo, promueve la creación y fomento de condiciones que procuran el uso racional y eficiente de los recursos naturales y el fomento de elementos comunitarios que procuran el bien común, a través del involucramiento permanente del gobierno, la industria, y la propia sociedad.

El enfoque de lo Sustentable se agrega al conjunto de acciones orientadas a la preservación y mejoramiento de la calidad de vida en tres ámbitos interrelacionados: ambiental, económico y social, cuyo éxito individual depende necesariamente de la colaboración y de no afectar negativamente a los otros. Por ello, el Infonavit promueve un trabajo coordinado y conjunto entre distintas dependencias, en el cual cada una aborda el tema de la Sustentabilidad desde su propio ámbito de atribuciones pero siempre teniendo en cuenta el carácter integrado, multidisciplinario e intersectorial que este tema, por su propia naturaleza, siempre va a demandar.

Los beneficios que se buscan obtener para los acreditados son:

- Incremento del valor patrimonial, plusvalía.
- Mejor calidad de vida durante y después de la duración del crédito.
- Mayor bienestar.

En el **Eje de Entorno**, se impulsa el “Programa de Competitividad Municipal en Materia de Vivienda” (PCMV), que busca identificar y promover las buenas prácticas municipales que a nivel mundial han permitido incrementar la calidad de vida de los habitantes, incentivando la competitividad y la sustentabilidad tanto de la vivienda como del entorno urbano. Este Programa funciona a través de un esquema de calificación sobre las condiciones de sustentabilidad en vivienda de los municipios basada en la información que ellos mismos proporcionan y cuya vigencia es anual, que evalúa los principales factores que se presumen esenciales

para fomentar la sustentabilidad de la vivienda y el entorno urbano; concepto referido a la creación de un entorno que permita incrementar el bienestar que disfrutaran sus habitantes, y en los cuales el municipio tiene una injerencia directa. Con base en el resultado de la evaluación, los municipios se podrán clasificar en dos grupos: municipios con grado de sustentabilidad o sin grado sustentabilidad en materia de entorno urbano y vivienda. Si el municipio alcanza el grado sustentabilidad podrá recibir incentivos como el Pago de Predial a Través de la Hipoteca para continuar fomentando las buenas prácticas identificadas. En caso contrario, se diseñará un plan de acción para atender las áreas de oportunidad detectadas y se apoyará en la gestión de programas de apoyo con otras dependencias para atender estos puntos.

En ese marco, el **Eje de Vivienda** busca generar mejores barrios y ciudades, más amables con el entorno y con quienes las habitan, es decir, viviendas más sustentables, entendiendo esto como el conjunto de acciones orientadas a la preservación y mejoramiento del entorno urbano en tres ámbitos interrelacionados - ambiental, económico y social – cuyo éxito individual depende necesariamente del fortalecimiento mutuo y de no afectar negativamente a los otros. El tema de la vivienda se aborda desde dos escalas relacionadas y complementarias: la de la vivienda en sí misma y la de su inserción en el medio urbano.

El ámbito de acción de la primera abarca temas como la ampliación de la dimensión de las viviendas, la incorporación de eco tecnologías en ellas, y la provisión de tecnologías de la información en cada hogar. En el ámbito urbano, se promueve la creación de ciudades más compactas; se fomenta la construcción en densidades mayores en terrenos centralizados, cercanos a las fuentes de empleo y redes de transporte público, y dotados de infraestructura y equipamiento con capacidad desaprovechada en la actualidad. En este mismo ámbito de acción, se desarrollaran planes de acción específicos que reconozcan las particulares condiciones de oferta y demanda de vivienda de mejor calidad, con sentido de barrio y más integrada al tejido urbano.

En el **Eje de Cultura**, se busca enriquecer el conocimiento de los trabajadores y sus familias en cuanto a: ahorro, crédito, patrimonio y retiro, promoviendo una cultura sobre la importancia de vivir en comunidades que generen bienestar social y plusvalía en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.

Para el cumplimiento de su Misión y Visión, el Instituto se ha dado a la tarea de gestionar un Modelo Educativo Infonavit, cuyo propósito fundamental es lograr:

- Que los derechohabientes y acreditados del Infonavit ejerzan a plenitud sus derechos y cumplan responsablemente con sus obligaciones en el ciclo de ahorro, crédito, adquisición de vivienda y vida en comunidad.

- Que los actores públicos y privados relacionados con la vivienda incorporen en sus decisiones criterios de sustentabilidad económica, social y ambiental.

En ese sentido, el Infonavit se encuentra en proceso de implantación de su Modelo Educativo, el cual pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Impulsar las competencias necesarias en los derechohabientes y acreditados para que puedan tomar decisiones informadas y responsablemente, orientadas a proteger e incrementar el valor de su patrimonio familiar.
- Generar condiciones propicias para que los derechohabientes puedan elegir la mejor opción de crédito para resolver sus necesidades de vivienda con un alto valor patrimonial.
- Apoyar la creación de una cultura de responsabilidad social y ecológica en las unidades habitacionales, desarrollando competencias para fomentar la convivencia vecinal y comunitaria, organizada y armónica, que propicien un mejoramiento de la calidad de vida y la generación de plusvalía, favoreciendo la autonomía y autogestión de las comunidades.

El **Eje de Comunidad** está orientado a la realización de acciones que permitan apoyar la convivencia vecinal y el desarrollo comunitario organizado y armónico, para elevar la calidad de vida de los habitantes y en particular de los acreditados del Infonavit y sus familiares, bajo una lógica sustentable.

El esfuerzo del Infonavit en esta materia busca:

1. La creación de organizaciones vecinales y adopción de valores.
2. La práctica de asistencia comunitaria que asesore a las organizaciones vecinales en su operación.
3. La inclusión de equipamiento comunitario en los conjuntos con acreditados, que promuevan el asociacionismo y el arraigo.
4. El fortalecimiento de la Ley de Vivienda y la Ley General de Asentamientos Humanos, así como de la certeza jurídica de las Organizaciones Vecinales.
5. El diseño de los desarrollos orientado a la convivencia.
6. La inclusión o fortalecimiento de Centros Comunitarios como punto de reunión, que fortalezcan el tejido social de las comunidades.
7. Trabajar con el Eje de Cultura para incluir temas de organización vecinal en el Modelo de Educación.
8. La gestión y administración de los recursos económicos necesarios para su financiamiento de las acciones de comunidad.

En ese contexto, adquiere particular importancia el desarrollo de una práctica comunitaria para impulsar la organización vecinal y el desarrollo comunitario en las unidades y condominios donde los acreditados del Instituto habitan.

El objetivo del proyecto de Organización Vecinal es poder diseñar e implementar un Modelo a través del cual los habitantes de un conjunto habitacional con presencia del Infonavit podrán organizarse y que las familias que habitan estos conjuntos puedan desarrollarse y convivir en un ambiente más sano y seguro, logrando con esto mejorar su calidad de vida y el que sus viviendas adquieran una plusvalía mayor al paso del tiempo.

Además, cuando sea viable, impulsar la organización y operación de Centros Comunitarios como puntos de reunión para la comunidad, donde se ofrezcan talleres formativos, recreativos, productivos y culturales que permitan elevar la calidad de vida de la población usuaria y se brinden alternativas socioculturales que fortalezcan el tejido social de las comunidades.

En ese sentido, el área de Sustentabilidad Social del Instituto ha determinado la conveniencia de analizar las mejores prácticas de organización vecinal, para definir un Modelo que sea aplicado para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios y las comunidades donde habitan, a la vez que se tome como fuente o marco de referencia para elaborar una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) del “Promotor Vecinal Profesional” (PVP) como figura del profesionalista o especialista cuya labor sea apoyar en la aplicación del Modelo que se formule, es decir, la formulación del Modelo permitiría tanto impulsar estas acciones de manera sistemática en las comunidades Infonavit como ser la base para el diseño de la NTCL de las funciones del especialista que habrá de llevar a cabo la labor fundamental de promoción e implantación del propio Modelo.

Debe destacarse que, por la importancia que tiene la base cultural del derechohabiente en materia de responsabilidad comunitaria para la adopción del Modelo del Organización Vecinal es determinante canalizar esfuerzos de manera estrecha y coordinada con el Eje de Cultura, marco en el que se ha diseñado el “Modelo de Educación”.

También, debe hacerse notar que el Modelo propuesto define la imagen ideal del trabajo en las comunidades donde el Infonavit tiene presencia; pretende fungir como modelo aspiracional para todos aquellos actores involucrados en sus procesos y en especial para quienes están comprometidos en la mejora del bienestar individual, familiar y comunitario dentro de las unidades y desarrollos habitacionales.

En ese sentido, la efectiva aplicación del Modelo dependerá de las circunstancias y condiciones en que cada unidad o desarrollo se encuentren y del grado de participación y compromiso que se logre en las comunidades.

Por ello, debe siempre partirse de un diagnóstico que compare la situación específica de cada caso y, a partir de éste, defina el alcance, objetivos y metas que habrán de lograrse, tomando siempre como imagen ideal al Modelo mismo.

El avance en el logro de la implantación del Modelo a cabalidad consiste en un proceso paulatino, que procure, a través de “grados de madurez”, la aplicación del Modelo y sus diversos dominios y componentes etapa por etapa, y que establezca metas paulatinas conforme a las condiciones, prioridades y recursos disponibles.

En este documento se presentan el “Modelo de Organización Vecinal” y su Estrategia de Intervención. La versión que aquí se expone es resultado de los ajustes y modificaciones realizados a partir tanto de la participación de personal de diversas áreas del Infonavit, como de expertos externos al Instituto. Las aportaciones de los primeros fueron obtenidas en el “Taller de Diseño” realizado el 5 de noviembre de 2009 y de la revisión que cada uno de sus participantes realizaron al documento con posterioridad<sup>1</sup>. Las aportaciones de expertos externos se obtuvieron en el “Taller de Análisis y Validación del Modelo de Organización Vecinal del Infonavit y su estrategia de Implantación con Expertos”, efectuado el 8 de diciembre del presente, así como por comentarios y sugerencias que después realizaron dichos expertos en forma individual a las propuestas de Modelo y Estrategia de Intervención que se les entregaron<sup>2</sup>.

Este documento está integrado por los siguientes apartados:

**Estrategia General:** Donde se expone la estrategia de Organización Vecinal promovida por el Infonavit en el marco del Eje de Comunidad de su programa “Vivir Infonavit”, se identifican los actores que intervienen en el proceso y se describen las acciones que se impulsarán con la Industria y el Gobierno, como condiciones o prerrequisitos para la aplicación efectiva del Modelo de Organización Vecinal.

**Modelo de Organización Vecinal:** donde se presenta el Modelo, sus objetivos, sus Valores y los Dominios y Componentes que lo integran.

**Estrategia de Intervención:** donde se describen los pasos a seguir para la aplicación del Modelo.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> En el Anexo 1 se incluye el listado del personal participante.

<sup>2</sup> En el Anexo 2 se presenta el listado de los expertos participantes.

<sup>3</sup> Cabe hacer notar que originalmente se distinguían dos escenarios que daban lugar a estrategias diferenciadas, distinguiendo entre dos grandes tipos de unidades o desarrollos: por una parte, aquellos en régimen de condominio o “cerrados”, y por la otra, aquellos que no tienen ese régimen o “abiertos”. Sin embargo, las observaciones recibidas hacen notar que en general se pueden observar condiciones mixtas en los desarrollos, por lo que virtualmente en toda intervención cabría considerar las circunstancias de ambos tipos de unidades.

**Resultados e impactos esperados:** en que se enlistan brevemente los beneficios esperados con el diseño y aplicación del Modelo.

Al final, se incluyen cuatro anexos: los dos primeros, como ya se comentó, corresponden a los listados de los participantes en los procesos de revisión de las propuestas previas de Modelo y su Estrategia; en tercer lugar, el de “Estrategias para la formación, desarrollo e intervención de especialistas: PVP y APV”, que son los profesionales que habrán de apoyar la aplicación del Modelo en las comunidades, y finalmente el de “Elementos para definir un prototipo de Centro Comunitario”, que ha sido formulado por el área de sustentabilidad del Infonavit como un referente general para la instalación y operación de este tipo de instancias dentro de las unidades o desarrollos.



## ESTRATEGIA GENERAL

### 1. Estrategia de Organización Vecinal del Eje de Comunidad

La estrategia para llevar a cabo la Organización Vecinal en los desarrollos y unidades habitacionales forma parte de las estrategias clave del Eje de Comunidad del Programa “Vivir Infonavit” para la Promoción de la Calidad de Vida de los Derechohabientes y, en su máxima extensión, observa cinco elementos principales a cubrir:

#### 1. Cultura

Lo integran acciones para realizar las pláticas pre-propietario, del promotor vecinal y la organización vecinal.

#### 2. Trabajo de Campo (Promoción Vecinal).

Se integra por las acciones para realizar pilotos, del promotor vecinal y el servicio post-venta.

##### a. Diseño orientado hacia la convivencia.

Incluye las acciones para llevar a cabo el establecimiento de lineamientos de diseño a los desarrolladores y cumplimiento del Art. 73.<sup>4</sup>

##### b. Marco legal y procuración.

Se integra por acciones de Comité y normatividad, la municipalización y la fortaleza jurídica.

##### c. Recursos Económicos para su financiamiento.

Se integra por acciones para integrar un fondo y/o un fideicomiso.

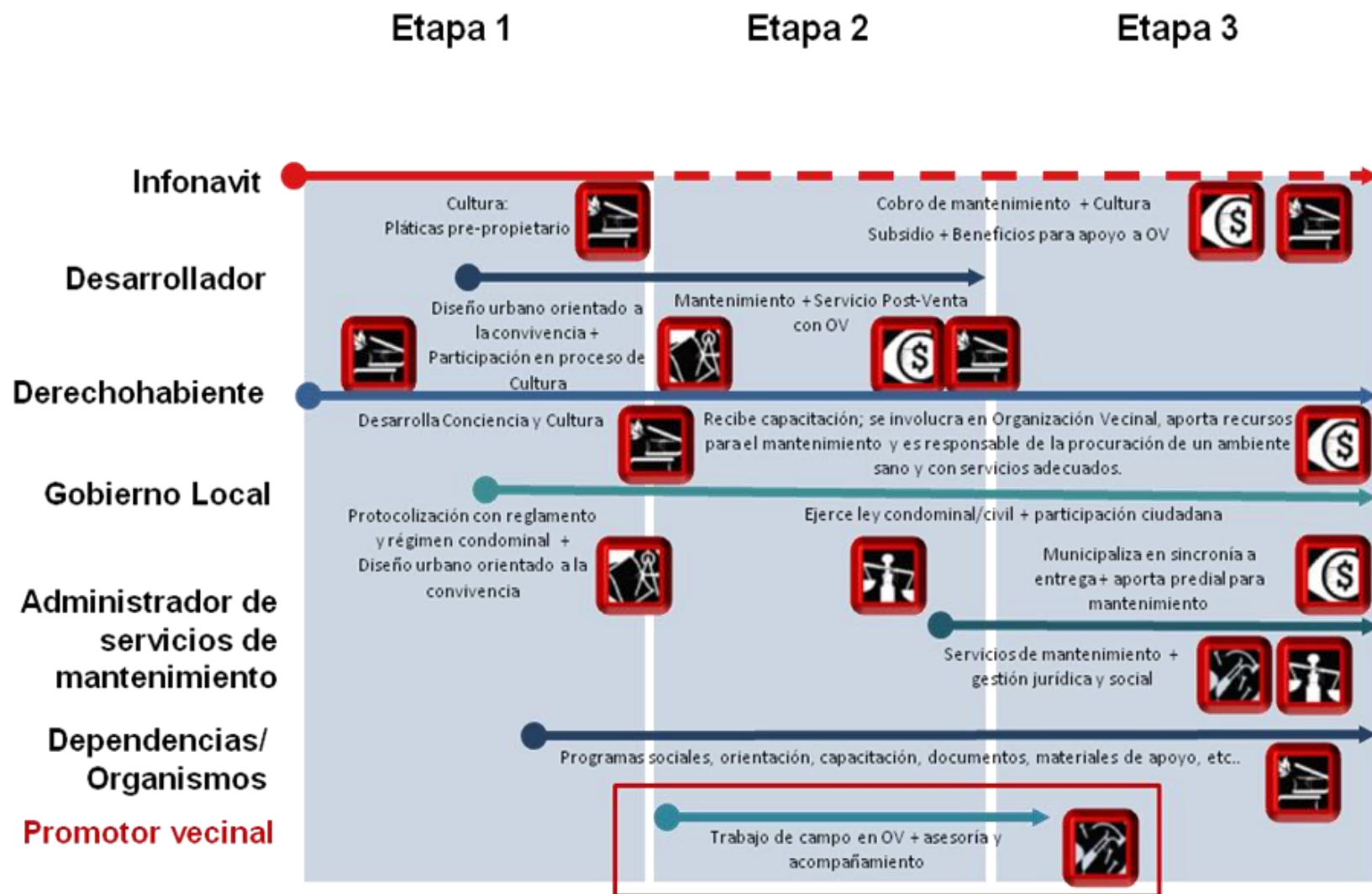
---

<sup>4</sup> “Las acciones de suelo y vivienda financiadas con recursos federales, así como las de los organismos que financien vivienda para los trabajadores en cumplimiento a la obligación que consigna el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, **deberán observar los lineamientos que en materia de equipamiento, infraestructura y vinculación con el entorno** establezca la Secretaría de Desarrollo Social, escuchando la opinión de la Comisión para cada grupo objetivo de la población, a fin de considerar los impactos de las mismas de conformidad con lo establecido en la Ley General de Asentamientos Humanos y demás disposiciones aplicables.”

En ese marco, el esfuerzo y la efectividad de la Organización Vecinal varían en función del segmento de la derechohabiente atendido; y las principales características que hacen variar la estrategia a seguir son: la antigüedad del Fraccionamiento; el tamaño del Desarrollador; la Municipalización; el Nivel Socioeconómico; y el Régimen.

La estrategia de mayor alcance de la Organización Vecinal, denominada Integral, se enfoca en: Desarrollos Nuevos; desarrolladores de tamaño medio hacia arriba; comienza mucho antes de que el derechohabiente elija su casa; y propone un involucramiento tripartita de Gobierno (Ventanilla de Participación Ciudadana), Industria (Desarrollador, Administrador Profesional de Vivienda y Gestión Social) y Sociedad (Asesorada por el Promotor Vecinal Profesional) , tanto antes del crédito, así como durante y después del proceso inmobiliario.

El planteamiento general de la estrategia integral se aprecia en el siguiente gráfico.



## **2. Actores del Modelo**

En los procesos de Organización Vecinal se identifica a tres grandes tipos de actores, relacionados con el ciclo de vivienda en lo que corresponde al desarrollo de vivienda, su normatividad y servicios abocados a ella, y en particular a la vida vecinal y comunitaria de las unidades y desarrollos habitacionales.

Estos actores son:

- El Gobierno, y en particular las instancias estatales y municipales cuya competencia es el desarrollo urbano, de la vivienda y de las organizaciones de vecinos.
- La industria, es decir, los desarrolladores, promotores de vivienda, asesores de crédito certificados, así como organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas y académicas, y los especialistas que facilitan los procesos dentro de las comunidades, es decir, el Promotor Vecinal Profesional (PVP) y el Administrador Profesional de Vivienda (APV).
- La sociedad, es decir, las comunidades o vecindades.

El Modelo de Organización Vecinal considera como su ámbito de actuación a la sociedad, como es definida arriba, es decir las comunidades o vecindades, pero para que logre sus objetivos requiere de que, tanto con la Industria como con el Gobierno, se lleven a cabo acciones que permitan generar condiciones propicias. Por ello, es necesario impulsar la participación y colaboración de las diversas instancias de Gobierno, a través del establecimiento de acuerdos y convenios de colaboración y de voluntad, así como alianzas con los desarrolladores, con el propósito de comprometerlos a apoyar y retroalimentar el desarrollo comunitario y vecinal en las unidades y desarrollos habitacionales.

En ese sentido, antes de pasar a exponer el Modelo de Organización Vecinal propiamente dicho, se presentan las acciones que es necesario realizar con los otros actores involucrados.

## **3. Acciones con el Gobierno**

Este tipo de actor está constituido por las instancias públicas en sus tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal; y en particular plantea acciones con las autoridades municipales, cuya competencia es el desarrollo y la provisión de servicios urbanos, así como el desarrollo de la vivienda, de las organizaciones de vecinos y comunitario.

Los objetivos particulares de las acciones a realizar en este caso son:

- Comprometer a autoridades y desarrolladores para impulsar acciones de organización vecinal, sin que ello implique una acción partidista.
- Fomentar la cultura de la legalidad, informando sobre el marco legal del estado y municipio.
- Registrar en el Ayuntamiento a los comités de vecinos constituidos.
- Informar y orientar sobre las instancias y programas del gobierno local y municipal en beneficio de la comunidad.
- Promover acciones de empleo y capacitación que respondan a las necesidades de la comunidad y del mercado de trabajo.
- Promover mejores modelos y mejores prácticas de éxito probados en donde la sociedad civil ha participado; fortalecer la Ley de Vivienda y la Ley General de Asentamientos Humanos; y, promover la certeza jurídica de las Organizaciones Vecinales.

Para lograr lo anterior, se realizarían acciones en dos ámbitos:

- Fortalecimiento de capacidades de gestión.
- Mejoramiento del marco normativo.

A continuación se describe cada uno de ellos.

- Fortalecimiento de capacidades de gestión

Consiste en realizar acciones que permitan que las autoridades públicas, y en particular las municipales, cuenten con mejores capacidades tanto físicas como humanas, para dar debida atención a sus responsabilidades y atribuciones en materia de desarrollo de la vivienda, urbanización, servicios públicos, organización vecinal, desarrollo comunitario y social, y protección del medio ambiente. Debe enfatizarse que no se trata de promover colectivos demandantes que generen dificultades a las autoridades, sino que las comunidades comprendan sus responsabilidades e identifiquen sus derechos, para que de manera organizada puedan interactuar con las autoridades y logren sinergias con éstas. En esto, incluso, considerar el papel que pudiera tener la autoridad municipal en la mediación de posibles conflictos no resueltos entre vecinos.

Para ello, llevar a cabo acciones de capacitación, generar materiales de apoyo y contribuir a definir lineamientos básicos o requisitos esenciales de construcción y prestación de servicios que les permitan un mejor desempeño y una mejor gestión ante la industria y las comunidades.

Asimismo, promover esquemas de colaboración con los municipios, por medio de acuerdos o convenios de voluntad, para la recaudación del predial y el posible uso

de un porcentaje de éste para fines específicos del mantenimiento de las unidades aportantes, así como para, en su caso, la contratación y pago del PVP y del APV.<sup>5</sup>

- Mejoramiento del marco normativo

Consiste en colaborar con las instancias competentes para promover la generación y actualización de políticas públicas, así como el fortalecimiento de la Ley de Vivienda<sup>6</sup> y de la Ley General de Asentamientos Humanos, así como para promover la certeza jurídica de las Organizaciones Vecinales.

Considera en particular las siguientes acciones:

- Promover un marco normativo nacional-local que reconozca la figura de la organización vecinal.
- Alinear la autorregulación a las leyes locales: revisar y generar el marco normativo que sea consistente con la legislación local, que haga exigible la reglamentación interna en las unidades y desarrollos habitacionales, dé certeza jurídica y sea reconocida por la autoridad local.
- Monitorear, revisar y promover la aplicación del marco regulatorio; y en los casos donde no exista dicho marco regulatorio, promover mecanismos alternos para el funcionamiento de la organización vecinal, mediante acuerdos y reglamentos promovidos ante y por la misma comunidad vecinal.

#### **4. Acciones con la Industria**

Este tipo de actor comprende a empresas y prestadores de servicios abocados a la construcción, desarrollo, asesoría y promoción en materia crédito y vivienda, a organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas y académicas, así como a los especialistas que facilitan los procesos dentro de las comunidades, es decir, el Promotor Vecinal Profesional (PVP) y el Administrador Profesional de Vivienda (APV).

Los objetivos de las acciones a realizar con estos actores son:

---

<sup>5</sup> Estos esquemas deben establecer con claridad las responsabilidades y atribuciones de cada una de las partes, así como las condiciones de vigencia de los compromisos establecidos y los mecanismos que, en su caso, aplicarían ante posibles incumplimientos, incluyendo lo relativo a la recaudación del predial y el uso de un porcentaje de dicha recaudación para fines del desarrollo comunitario donde se recabó.

<sup>6</sup> En algunos casos se observa la necesidad de fortalecer la Ley de Participación Ciudadana y en muchos el marco jurídico del régimen de propiedad en condominio.

- Establecer lineamientos básicos o requisitos esenciales para desarrolladores y constructores que permitan orientar el diseño de los desarrollos y que éstos sean pertinentes para la promoción de la convivencia y el bienestar vecinal y comunitario.
- Actualizar mediante cursos de capacitación a los asesores de crédito y vendedores con el fin de que propicien y motiven sobre la importancia de la convivencia, así como expliquen el reglamento interno y los aspectos de mantenimiento de la unidad habitacional de manera preventiva.
- Aplicar acciones de Organización Vecinal y desarrollo comunitario en Unidades y desarrollos habitacionales con presencia del Infonavit.
- Coordinar oportuna y permanentemente al personal post-venta para facilitar la solución a las quejas de los acreditados en sus comunidades habitacionales.
- Promover y divulgar los derechos y obligaciones del vecino.
- Promover intensamente la construcción de vivienda verde<sup>7</sup>, fomentar la producción, el uso, cuidado y mantenimiento de ecotecnologías, e incrementar los créditos de hipoteca verde; así como incorporar ecotecnologías ahorradoras de recursos como agua, electricidad y gas en las viviendas y áreas comunes de la unidad habitacional.
- Promover que organizaciones no gubernamentales, centros educativos y de capacitación, fundaciones y otros organismos brinden servicios que coadyuven a la Organización Vecinal y el desarrollo comunitario.

Para lograr lo anterior, se realizarían acciones en tres ámbitos:

- Estandarización
- Educación
- Desarrollo y certificación de especialistas

A continuación se describe cada uno de ellos.

#### 1. Estandarización

Consiste en que, con apoyo de la academia, organismos no gubernamentales y otras instancias, se formulen lineamientos básicos o requisitos esenciales de servicio dirigidos, por una parte, a que los desarrolladores atiendan requisitos y criterios que, entre otros aspectos de calidad y responsabilidad social, consideren las necesidades de convivencia vecinal y desarrollo social y comunitario dentro de las unidades y con relación a su entorno; y, por la otra, a que desde el diseño

---

<sup>7</sup> El desarrollador debe incorporar desde la concepción del proyecto el diseño bioclimático y promover la educación del usuario para un mejor aprovechamiento y mantenimiento.

mismo, consideren el elaborar y entregar un manual y un programa de mantenimiento preventivo y correctivo para las viviendas y los desarrollos.

También, promover que los desarrolladores incorporen, desde la concepción del proyecto, el diseño bioclimático en la construcción de viviendas y eduquen al usuario para un mejor aprovechamiento y mantenimiento de la vivienda; de igual manera, fomentar en la industria la producción, el uso, cuidado y mantenimiento de ecotecnologías basados en estándares nacionales e internacionales, e incrementar los créditos de hipoteca verde; e incorporar ecotecnologías ahorradoras de recursos como agua, electricidad y gas en las viviendas y áreas comunes de la unidad habitacional.

Igualmente, promover que los desarrolladores integren un Centro Comunitario en el diseño del desarrollo habitacional.

Asimismo, formular mecanismos y estrategias para que, dentro de los servicios post venta consideren su coparticipación, auxiliados por Promotores Vecinales Profesionales, en programas y acciones de organización vecinal, así como con la colaboración de otros especialistas en ámbitos específicos del desarrollo social y productivo cuando sea necesario.

Adicionalmente, fomentar la capacitación a los desarrolladores y asesores de crédito y vendedores con el fin de que propicien y motiven sobre la importancia de la convivencia, así como expliquen el reglamento interno y los aspectos de mantenimiento de la unidad habitacional de manera preventiva, así como incentivar y evaluar su desempeño.

## 2. Educación

Consiste en que, en colaboración con el Eje de Cultura y los actores del Modelo Educativo, se promueva la capacitación de los desarrolladores y promotores inmobiliarios para que, entre otros aspectos, promuevan los valores y el compromiso para la convivencia vecinal y la organización y desarrollo comunitario en las unidades habitacionales. Ello implica el que no sólo se capaciten, sino que se conviertan en co-facilitadores de estas acciones con otros actores del “Modelo Educativo” Infonavit.

Asimismo, considera la formación y desarrollo de los especialistas que habrán de facilitar estos procesos con las comunidades dentro de las unidades y desarrollos habitacionales. Por la importancia de éstos, se presentan de manera más amplia a continuación.



### 3. Desarrollo y certificación de especialistas

Como se ha comentado, son dos los especialistas que habrán de coadyuvar y facilitar los procesos de organización vecinal: el Administrador Profesional de Vivienda (APV) y el Promotor Vecinal Profesional (PVP).

Para el primer caso, ya hace tiempo que se estableció una Norma Técnica de Competencia Laboral y se promueve la certificación de estos profesionales; para el segundo, el Modelo de Organización Vecinal en desarrollo servirá como referente básico que permita elaborar dicho estándar de competencia y promover la capacitación y certificación de profesionales.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Es claro que las funciones de uno y otro profesional son distintas, lo cual justifica la generación de una norma ad hoc para el PVP. El PVP es un facilitador, que realizará sus actividades con apoyo de gente de la misma comunidad y con especialistas o profesionales de diversos ámbitos asociados a los propios planes de organización vecinal y desarrollo comunitario; en ese sentido, el PVP es un consultor de procesos y es quien puede ir conjuntando equipos integrados por miembros de la comunidad expertos y/o autoridades para hacer los trabajos; puede decirse que el PVP es un “experto de procesos en organización y gestión comunitaria”. En el Anexo 3 se presentan las estrategias específicas a seguir para impulsar la formación, desarrollo e intervención de estos especialistas, en el entendido de que para el APV es algo que hace tiempo que se realiza.

## **II. MODELO DE ORGANIZACIÓN VECINAL**

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

El objetivo general del Modelo es coadyuvar a que los habitantes de conjuntos habitacionales con presencia del Infonavit puedan organizarse y que las familias que habitan estos conjuntos puedan desarrollarse y convivir en un ambiente más sano y seguro, logrando con esto mejorar su calidad de vida y el que sus viviendas adquieran una plusvalía mayor al paso del tiempo

#### **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del Modelo de Organización Vecinal son:

- Consolidar el tejido social en las comunidades Infonavit y asegurar el asociacionismo en ellas.
- Lograr que los integrantes de las comunidades se reconozcan entre sí y trabajen en equipo.
- Fomentar y propiciar liderazgos democráticos que fortalezcan el desarrollo y la democracia social.
- Organizar y constituir de manera transparente los comités de vecinos.
- Fomentar la autogestión y autorregulación de los acreditados y vecinos de las unidades habitacionales, para organizarse tanto para gestionar servicios y apoyos ante instancias externas, incluyendo la obtención de infraestructura, equipamiento y capacitación, como para contratar servicios que les permitan administrar las unidades habitacionales y proporcionarles mantenimiento y, en general, propiciar el desarrollo social y comunitario.
- Capacitar en las técnicas de transparencia y rendición de cuentas cuando se trata del manejo de cuotas.
- Desarrollar una cultura comunitaria.
- Generar valores compartidos para la convivencia y el desarrollo personal, familiar y comunitario.
- Promover el establecimiento de lineamientos básicos o requisitos esenciales para orientar el desarrollo de viviendas y unidades habitacionales hacia la convivencia y desarrollo comunitario, que paulatinamente se establezcan como criterios que normen a desarrolladores, promotores y asesores de vivienda.
- Establecer programas preventivos, de contingencia y de evaluación en materia de protección civil.
- Coadyuvar al mejoramiento de las leyes, reglamentos y políticas públicas en materia de vivienda, urbanización y organización vecinal.

- Promover el establecimiento de una red de reemplazos de PVP y considerar la posibilidad de que miembros de la comunidad desarrollen esas competencias.
- Impulsar programas para la preservación de los recursos, el manejo de residuos, la adopción de ecotecnologías y el cuidado del medio ambiente en general.
- Generar posibilidades de vinculación con servicios de capacitación e inserción laboral que permitan incrementar la empleabilidad de los beneficiarios del Instituto.
- Fomentar entre los miembros de la comunidad la cultura y recreación, la salud y el deporte.
- Impulsar programas que atiendan problemáticas específicas de población vulnerable, sea por edad, capacidades diferentes y condiciones económicas, entre otras.
- Fomentar acciones para desarrollar capacidades que les permitan avanzar hacia “comunidades inteligentes”.

## Valores

Los Valores que se han definido y guían al Modelo de Organización Vecinal del Infonavit, son:<sup>9</sup>

### 1. Respeto y promoción de los derechos humanos

Reconoce la dignidad de las personas y promueve e impulsa la calidad de vida de las familias y las personas en lo individual y en su comunidad para acceder a una mejor calidad de vida que incluye la convivencia, el aprendizaje, la salud, el deporte, la seguridad y contar con todos los servicios necesarios.

### 2. Compromiso y responsabilidad social

Coadyuva al mejoramiento del nivel de vida de las personas y de su comunidad, especialmente de sus derechohabientes y acreditados de bajos

---

<sup>9</sup> Estos valores son similares a los del Modelo Educativo, consideran los propios de la Institución e incluyen los agregados en el “Taller de Análisis y Validación del Modelo de Organización Vecinal del Infonavit y su Estrategia de Implantación con Expertos”. Todos estos valores son principios de actuación que buscan orientar las acciones del Modelo y de todos los actores involucrados en su aplicación. Cabe señalar que en cada unidad o desarrollo se podrán adoptar otros valores que se consideren de acuerdo a intereses comunes y a las circunstancias de la unidad o desarrollo habitacional de que se trate, en el entendido de que la base de su definición es la búsqueda del bien común, la convivencia y la promoción de una mejor calidad de vida.

ingresos. Implica que el acreditado y los municipios (ayuntamientos) aporten lo que les corresponde a cada uno, con el propósito de mantener en óptimas condiciones las unidades y desarrollo habitacionales, y que propicie una mejor calidad de vida y mayor plusvalía de las viviendas.

### 3. Solidaridad

Considera la participación y colaboración entre los individuos dentro de las familias y comunidades, como un aspecto fundamental para lograr los objetivos, especialmente en materia de bienestar social, protección del medio ambiente y participación comunitaria.

### 4. Inclusión, apartidismo y pluralidad

Orientado al cumplimiento de los objetivos de la Organización Vecinal para la mejora de la calidad de vida de las personas, los cuales deben comprender a toda la comunidad y estar desprovistos de adoctrinamiento político, y la participación de las personas en el Modelo y sus acciones no estará condicionada a su militancia política ni sus ideas limitarán su participación.

### 5. Protección y mejora del medio ambiente

Contempla el fomento de la protección, preservación, conservación y manejo apropiado y sostenible de los recursos naturales, el mejoramiento de la calidad ambiental y de los procesos ecológicos.

### 6. Calidad

Considera proporcionar productos y servicios de calidad y excelencia, con foco de atención en las necesidades de los usuarios y con rostro humano.

### 7. Participación y trabajo en equipo

Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por

sus miembros y que las actividades a desarrollar se realicen en forma coordinada.

#### 8. Honestidad

Consiste en decir toda la verdad a quien corresponde, de modo oportuno y en el lugar correspondiente. Decir la verdad no implica ser irrespetuoso con nadie, es armonizar las palabras con los hechos, es tener identidad y coherencia para estar orgulloso de sí mismo.

#### 9. Eficiencia

Es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores.

#### 10. Vocación de Servicio

La vocación de servicio implica la utilización de la propia capacidad, esfuerzo e inteligencia para poner en acción nuestra propensión natural a ayudar a otros y adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás.

#### 11. Cultura de la legalidad

La cultura de la legalidad es la aceptación jurídica y moral por parte de todos los ciudadanos a las leyes previamente escritas y aceptadas por la sociedad en un documento oficial. Esto conlleva a que se facilite las interacciones humanas, permite la prevención y solución efectiva, eficiente y pacífica de los conflictos; y nos ayuda al desarrollo económico sostenible y a la paz social.

#### 12. Respeto

Es uno de los principios que rigen las relaciones humanas, es la base para convivir en sociedad. En este sentido, el respeto debe ser integral y esto significa que debe darse en todos los ámbitos de la vida. De este modo, construimos un marco de convivencia en el que el compromiso y la

responsabilidad de cada persona en el respeto a los otros nos ayuden a construir la vida en sociedad.

### 13. Arraigo y sentido de Pertenencia

Es “echar raíces” como poseedor de una vivienda, adaptarse y adoptar las costumbres del lugar, así como hacer sentir a la persona que forma parte de la unidad habitacional, de la comunidad que dentro de ésta se desarrolla y con la cual se identifica como miembro y promotor del desarrollo comunitario y la convivencia vecinal.

### 14. Equidad y justicia

Es el acceso a la participación de los acreditados y las acreditadas y sus familias a las actividades y acciones que se promuevan en las unidades y desarrollos habitacionales en materia de desarrollo comunitario y convivencia vecinal. Implica que todos participen, colaboren y aporten en función de sus capacidades, para el bien común.

## **Dominios y componentes<sup>10</sup>**

El Modelo de Organización Vecinal está constituido por los siguientes siete componentes.

- 1) Autorregulación
- 2) Autogestión
- 3) Operación y mantenimiento
- 4) Relación con autoridades federales, estatales y municipales, con prestadores de servicios y otras comunidades del entorno
- 5) Desarrollo comunitario y social
- 6) Medio ambiente
- 7) Seguridad y protección civil

A continuación se describe cada uno de ellos.

---

<sup>10</sup> Como ya se comentó, existen acciones que se han de realizar con la Industria y con el Gobierno, a efecto de que el Modelo de Organización Vecinal cuente con condiciones de viabilidad; en ese sentido, dichas acciones se podrían considerar condiciones o “prerrequisitos” para las acciones propiamente dichas del Modelo de Organización Vecinal, que son y/o serán atendidos por el Infonavit. Tomando eso en consideración, aquí se presenta el Modelo y sus dominios y componentes.

## 1) Autorregulación

Está dirigido a promover mecanismos que les permitan a los vecinos establecer un marco de actuación y de convivencia reglamentado y con certeza jurídica, que propicie el bienestar personal, familiar y comunitario, y coadyuve al mantenimiento y mejora de los espacios habitacionales.

Se integra por cinco subcomponentes, los cuales se llevan a cabo mediante un proceso de planeación, organización, dirección y control:

- a) La reglamentación interna<sup>11</sup>, dirigida a definir, establecer y verificar la aplicación y cumplimiento de las disposiciones del Reglamento Interno de la unidad habitacional, el cual deberá ser concordante con la legislación local o en su defecto obtener reconocimiento de las autoridades<sup>12</sup>, propiciando la convivencia armónica, así como una guía de mantenimiento y conservación de la unidad habitacional y sus áreas de uso común;
- b) Monitoreo, revisión y promoción de la aplicación del marco regulatorio; y en los casos donde no exista dicho marco regulatorio, promover mecanismos alternos para el funcionamiento de la organización vecinal, mediante acuerdos, convenios y reglamentos promovidos ante y por la misma comunidad vecinal, y la definición de incentivos y apoyos para su debida atención;
- c) El Código del Buen Vecino, para favorecer la solidaridad y el apoyo mutuo.

## 2) Autogestión

Se dirige a promover mecanismos e instrumentos que les permitan a los vecinos organizarse, establecer instancias formales de organización y

---

<sup>11</sup> Promover un marco normativo nacional-local que reconozca la figura de la organización vecinal y fortalecer la certeza jurídica en las unidades y desarrollos habitacionales, de manera consistente con la legislación local y/o con el reconocimiento de la autoridad municipal. Asimismo, promover un marco jurídico o en su defecto instrumentos con validez jurídica que permitan cumplir y hacer cumplir con los compromisos derivados del mantenimiento de los desarrollos y unidades habitacionales; asimismo, establecer en el reglamento interno las condiciones para que exista el quórum necesario para dar validez y legitimidad a los acuerdos, así como porcentajes “decrementales” de participación por convocatoria a las reuniones que permitan dar continuidad a los trabajos de dichos colegiados.

<sup>12</sup> Respeto a las entradas de las viviendas, imagen urbana, recolección de basura, participación en juntas, uso de la música, urbanidad, cuotas, construcción, áreas comunes, etc.

gestionar apoyos y recursos tanto internos como externos, así como la gestión ante las autoridades y la negociación frente a terceros. Implica lograr que las instancias de representación y sus acciones sean incluyentes, representativas y legítimas, aspectos que el propio PVP habrá de promover<sup>13</sup>. Asimismo, implica planear acciones a corto y mediano plazos en función de los recursos disponibles, en tres ámbitos generales de actuación que coadyuvan al desarrollo de la comunidad: la gobernanza, la productividad y la habitabilidad.

Incluye tres subcomponentes, que igualmente se efectúan a través de un proceso de planeación, organización, dirección y control:

- a) Organización: acercamiento y convocatoria con los vecinos, de manera incluyente, participativa y sin distinciones<sup>14</sup>, para la promoción de la organización vecinal y la constitución y funcionamiento del Comité de Vecinos de la unidad habitacional, su legitimización ante la comunidad y su registro ante la instancia correspondiente<sup>15</sup>; la promoción de la administración, operación y mantenimiento de la unidad administrativa; y, la difusión de la guía de mantenimiento y conservación del conjunto habitacional y sus áreas de uso común;
- b) Colegiados de Gobierno<sup>16</sup>: promoción e integración de los órganos colegiados de la unidad habitacional, tales como el Comité de vigilancia y otros que se requieran, en función del grado de madurez que logre la comunidad y de los planes y programas que desarrolle; en ese sentido, podrían ser: Comité de educación y desarrollo de competencias; Comité de salud; Comité de desarrollo cultural y recreativo; Comité de desarrollo deportivo; Comité de solidaridad con padres y madres; Comité de empleabilidad; Comité de comunicación y difusión., Comité de ecología y los que determine la Asamblea de Condóminos o el Comité de Vecinos; diseño e implementación de las funciones y

---

<sup>13</sup> Es decir, dentro de las labores del Promotor Vecinal Profesional está la de cuidar que los Colegiados de Gobierno sean debidamente constituidos, de tal forma que la comunidad los considere verdaderamente legítimos (propios de la comunidad y con capacidad de convocatoria) y que sus acciones, incluyendo sus reuniones y acuerdos, cuenten con reglas claras de operación, que sean verificables, para que sean transparentes y reconocidas como válidas por los vecinos.

<sup>14</sup> Se entiende que es un reto convocar y acercar a los vecinos al proyecto. Es necesario encontrar los mecanismos disparadores adecuados en cada caso y es una de las tareas que habrá de realizar el Promotor Vecinal Profesional.

<sup>15</sup> En caso de no existir la ley y reglamentación correspondientes, se identificarán opciones que permitan dar certeza jurídica al Comité de Vecinos u otras formas de asociación vecinal pertinentes; adicionalmente, como se ha mencionado dentro de las acciones ante el Gobierno, se promoverá ante las instancias correspondientes el marco jurídico necesario.

<sup>16</sup> Los Colegiados de Gobierno son los comités, comisiones y asambleas, integrados por los propios habitantes de un desarrollo o unidad habitacional, quienes fungen como representantes de ésta y cuya función es definir, ejecutar, dar seguimiento y evaluar acciones encaminadas a la organización y desarrollo de la propia comunidad.



acciones de los órganos colegiados; y seguimiento, evaluación y retroalimentación de las funciones y acciones de los órganos colegiados;

- c) Solución de conflictos en reuniones de asamblea y de los organismos colegiados; y prevención, detección, manejo y solución de conflictos; y,
- d) Seguimiento y rendición de cuentas.

### **3) Operación y Mantenimiento**

Se dirige a la definición, establecimiento y puesta en marcha de acciones que permitan un adecuado uso de instalaciones, áreas comunes y recursos de la comunidad, así como a dar seguimiento a su ejecución, evaluarlas y determinar acciones de mejora.

Está integrado por los siguientes seis subcomponentes, que se realizan mediante un proceso de planeación, organización, dirección y control:

- a) Programa de mantenimiento y mejora de la Unidad Habitacional

Mediante las siguientes acciones: contratación y/o habilitación de los servicios de un Administrador Profesional de Vivienda certificado en la NTCL de “Administración de Inmuebles en Condominio”<sup>17</sup>; diseño y/o ajuste del programa anual de mantenimiento y mejora de cada una de las viviendas, así como de todas las áreas comunes de la unidad habitacional; ejecución del programa de mantenimiento y mejora de las viviendas<sup>18</sup> y de las áreas comunes de la unidad habitacional; presentación de informes y estados de cuenta del programa de mantenimiento y mejora de las viviendas y del resto de las áreas de la unidad habitacional.

- b) Presupuesto de la unidad habitacional

---

<sup>17</sup> Es decir, el APV deberá saber formular sus programas, recabar recursos para ejecutarlos, dar seguimiento y ver que se cumplan, así como rendir cuentas.

<sup>18</sup> El costo de mantenimiento de cada vivienda le corresponde al acreditado y los costos de mantenimiento de todas las áreas comunes de la unidad habitacional es a cargo de todos los acreditados. En los casos donde coexisten áreas públicas con áreas condominales habrá que considerar la colaboración no sólo del desarrollador, sino también la del municipio desde un origen.

Considera el análisis del plan y costes del mantenimiento de áreas comunes de la unidad habitacional; análisis del plan de mejora de áreas comunes de la unidad habitacional; análisis de la promoción de eventos culturales, deportivos, etc. (si lo hay); prorratio de costes; programa de recuperación de cuotas; tabla de sanciones; comité de vigilancia del manejo de recursos; liderazgo; trabajo en equipo; comunicación efectiva; negociación por intereses; administración de recursos;

c) Recaudación de fondos<sup>19</sup>

Este subcomponente se integra por las acciones de: estrategia o mecanismo de recuperación de cuotas; recaudación e incentivación del pago de cuotas de mantenimiento y constitución de un fondo de reserva para la realización de obras de mejoras;<sup>20</sup> contratación y seguimiento de proveedores de bienes y servicios; seguimiento de los acuerdos establecidos con las autoridades; campañas de importancia y cuotas; liderazgo; y, negociación por intereses.

d) Administración de recursos

Se refiere al manejo y optimización de recursos; bitácoras y reportes; manejo de información documental; y, desempeño centrado en resultados.

e) Seguimientos de la administración de recursos comunes

Se integra por las opciones de herramientas en el mercado para el manejo de cuentas mancomunadas; selección, contratación y seguimiento de proveedores de bienes y servicios; gestión de recursos y bienes con las autoridades.

f) Rendición de cuentas

---

<sup>19</sup> Hay que informarle al acreditado desde el inicio en que obtiene su crédito, que se le va a descontar el crédito y deberá cubrir gastos mensuales de mantenimiento, y de contratación y pago del APV y del PVP.

<sup>20</sup> En el caso de los "créditos sustentables" la recaudación de cuotas y del propio predial se realiza directamente, junto con las amortizaciones del crédito. El que las acciones se realicen con acreditados que han tomado este tipo de crédito ("crédito sustentable") podría facilitar esta acción; sin embargo, se considera que hay que analizar la conveniencia de poner dicho tipo de acreditamiento como condición.

Para la elaboración y presentación de estados financieros; conducción efectiva de juntas de trabajo; y, presentación de informes mensuales y anuales de resultados.

#### **4) Relación con autoridades federales, estatales y municipales, con prestadores de servicios y otras comunidades del entorno**

Se orienta a que los vecinos organizados y a través de sus representantes, lleven a cabo gestiones primero ante el propio desarrollador y posteriormente ante autoridades<sup>21</sup> en beneficio de sus unidades habitacionales, áreas comunes<sup>22</sup> y entorno<sup>23</sup>. Asimismo, a promover y fortalecer la coordinación con el gobierno federal y los gobiernos de las entidades federativas y municipales, así como inducir acciones de concertación con los sectores social y privado<sup>24</sup>.

Comprende:

- Gestión ante el propio desarrollador para asegurar los servicios de la unidad en el periodo en que éste es responsable de brindarlos.
- Promover y fortalecer la coordinación con el gobierno federal y los gobiernos de las entidades federativas y municipales, así como inducir acciones de concertación con los sectores social y privado.
- Identificar las instancias o autoridades a quienes acudir en cada entidad federativa.
- Generar la capacidad de gestión comunitaria ante las autoridades: cómo lograr que el municipio y el estado cumplan y también cómo que la comunidad lo haga (es decir, que ésta comprenda y atienda sus derechos, obligaciones y responsabilidades), por medio de

---

<sup>21</sup> En todo tipo de unidades se deben generar capacidades para que se gestionen los servicios ante las autoridades y en particular los municipios y evitar la brecha que se observa entre el momento en que el desarrollador deja la unidad y el municipio la toma, es decir, hasta que la unidad o desarrollo se “municipaliza”. La “municipalización” se refiere a los servicios que el municipio (ayuntamiento) proporciona para el desarrollo y la convivencia de las unidades habitacionales, que van desde el registro de comités vecinales, prestación y cobro del servicio de agua y predial, recolección de basura y campañas diversas, entre otros.

<sup>22</sup> Tales como calles, jardines y estacionamientos públicos, áreas de convivencia familiar y deportiva, entre otras; asimismo, crear conciencia entre los habitantes de la unidad habitacional diferenciando lo que son áreas comunes de las áreas privadas, así como simplificar y transparentar los pagos de servicios y el mantenimiento de áreas comunes.

<sup>23</sup> Relación con las comunidades vecinas o aledañas a la unidad o desarrollo habitacional, fábricas cercanas al desarrollo; y, accesos y salidas del desarrollo.

<sup>24</sup> Segmentar la relación con autoridades por nivel: diferentes facultades federales, estatales o municipales; y con instancias privadas: proveedores de servicios.

canales de vinculación de manera ordenada y con representatividad.<sup>25</sup>

- Contratación de los servicios especializados<sup>26</sup>, cuando se requieran, para lograr el buen funcionamiento y mantenimiento de la unidad habitacional, con base en lineamientos para la contratación de servicios públicos y privados<sup>27</sup>.
- Apoyar la promoción de las buenas prácticas municipales, a fin de que los municipios alcancen el grado de sustentabilidad y puedan acceder a recibir beneficios tales como: incentivos para el “pago de predial a través de la hipoteca” mediante acuerdo o convenios de voluntad; y el fortalecimiento y asesoría de las mejores prácticas en la materia.
- Rendición de cuentas sobre apoyos recibidos de la autoridad.

## 5) Desarrollo comunitario y social

Se dirige a que las comunidades promuevan y aprovechen opciones para el desarrollo personal, familiar y comunitario, mediante programas, infraestructura y servicios diversos, de acuerdo con las prioridades que cada comunidad defina, en función del diagnóstico o los diagnósticos efectuados en su unidad habitacional.

Incluye, cuando es viable, la promoción del establecimiento y puesta en operación de Centros Comunitarios.<sup>28</sup>

Está integrado por los siguientes siete subcomponentes<sup>29</sup>, los cuales se llevan a cabo a partir de un diagnóstico participativo, para definir un plan de

---

<sup>25</sup> Es conveniente ratificar que no se trata de generar “comunidades demandantes” sino “activas” y socialmente responsables, que conozcan sus derechos y responsabilidades, promuevan canales de vinculación de manera ordenada y con representatividad.

<sup>26</sup> Servicios de jardinería, vigilancia y mantenimiento, entre otros.

<sup>27</sup> En el caso de la contratación de servicios privados: con quien se puede contratar sus servicios y qué servicios contrato.

<sup>28</sup> En el Anexo 2 se presentan elementos con base en los cuales se espera definir un “prototipo” de Centro Comunitario, es decir: qué son los centros comunitarios, para qué sirven, sus objetivos, las actividades de convivencia, e integración e involucramiento comunitario, así como los elementos principales para el establecimiento y funcionamiento de los mismos. Cabe hacer notar que una limitante para este tipo de acciones son las prácticas de construcción y los criterios y reglamentos que no consideran estas posibilidades; por ello, entre las acciones ante Gobierno e Industria es fundamental promover que se consideren lineamientos que determinen la creación de espacios que propicien la convivencia desde el diseño de las unidades y desarrollos.

<sup>29</sup> Se parte del principio de aprovechar los programas existentes sobre estos temas. Asimismo, la organización vecinal podría incluir la integración de comisiones encargadas de cada uno de ellos, en función del grado de madurez que se logre y de los planes y programas que la comunidad

acción en cada caso, donde se determinen responsables, la forma de cómo medir avances en forma periódica y cómo darlos a conocer a la comunidad, además de hacerles ver cuáles son sus costos y sus beneficios, es decir, considerando un proceso de planeación, organización, dirección y control:

a) Educación y desarrollo de competencias

Considera la promoción de acciones para el desarrollo de proyectos comunitarios que eleven la calidad de vida de los residentes de las unidades habitacionales, y ofrezcan opciones para el impulso de “comunidades inteligentes”, mediante el uso y aprovechamiento de tecnologías informáticas y de comunicación.

Asimismo, considera el que los condóminos tengan una “Visión a Futuro” de su comunidad, que eleve la plusvalía de la unidad habitacional y logre desarrollar comunidades autosustentables.

También, implica coadyuvar a fomentar valores sociales hacia los residentes de las unidades habitacionales que preserven la unidad y convivencia familiar, y logren que las comunidades vivan en armonía y sus habitantes se apoyen solidariamente.

b) Salud

Tiene el fin de gestionar y promover la salud y el bienestar físico, psicológico y social mediante programas encaminados a la salud y el desarrollo familiar en las unidades habitacionales. Para ello se pueden realizar acciones diversas, incluyendo campañas de salud y ferias de la salud, así como la gestión de servicios en la materia ante autoridades estatales y federales.

c) Desarrollo cultural y recreativo

Se trata de programar y realizar actividades y eventos culturales y recreativos para los residentes de la unidad habitacional; así como gestionar los que promueven los gobiernos estatal y municipal, los organismos e instituciones públicos y privados, y las organizaciones no gubernamentales.

---

desarrolle, de tal suerte que se podrían comprender los siguientes: educación y desarrollo de competencias; salud; desarrollo cultural y recreativo; desarrollo deportivo; solidaridad con padres y madres; empleabilidad; y comunicación y difusión.

d) Desarrollo deportivo

Fomentar en los habitantes de la unidad habitacional, y en particular de los jóvenes, el hábito del deporte y su participación en las actividades deportivas, impulsando la convivencia familiar.

e) Solidaridad con padres y madres

Gestionar la instalación y operación de estancias infantiles en la unidad habitacional que faciliten el acceso al empleo para madres y padres trabajadores y que impulsen las condiciones de equidad de género y el desarrollo del patrimonio y la familia.

f) Empleabilidad

Promover y coadyuvar al desarrollo de competencias para la empleabilidad del acreditado y su familia, vinculándolos al Servicio Estatal de Empleo del Servicio Nacional de Empleo u otros, ya sea para su colocación en un puesto de trabajo; en acciones de capacitación para el trabajo; para vincularlos al programa de empleo temporal urbano; para fomentar el autoempleo; o para vincularlos a talleres, en línea o presenciales, para buscadores de empleo; así como a recibir asesoría jurídica laboral por medio de la Procuraduría Federal o Estatal para la Defensa del Trabajo; y, acercarlos a proyectos productivos que promueve la Secretaría de Desarrollo Social.

## **6) Medio ambiente**

Se dirige a promover mecanismos e instrumentos que les permitan a los vecinos promover el cuidado de los recursos naturales tanto en las unidades habitacionales como en su entorno, y generar una cultura y conciencia de protección al medio ambiente en su comunidad y en la localidad donde se ubica.

Se integra por los siguientes cuatro subcomponentes, que se llevan a cabo mediante un proceso de planeación, organización, dirección y control:

a) Conciencia ecológica

Para llevar a cabo acciones orientadas a desarrollar la conciencia ecológica entre los residentes de las unidades habitacionales.

b) Ecotecnologías

Para la promoción intensa de la construcción de vivienda verde<sup>30</sup>, fomentar la producción, el uso, cuidado y mantenimiento de ecotecnologías, e incrementar los créditos de hipoteca verde; así como incorporar ecotecnologías ahorradoras de recursos como agua, electricidad y gas en las viviendas y áreas comunes de la unidad habitacional<sup>31</sup>.

c) Preservación de recursos (agua, energía y áreas verdes)

Para la promoción e implementación de acciones orientadas a la adopción de hábitos y comportamientos que permitan el ahorro y la preservación del agua y la energía eléctrica, así como de la preservación de las áreas verdes, entre los residentes de las unidades habitacionales.

d) Manejo de residuos orgánicos e inorgánicos

Para promover la colaboración de los vecinos en el manejo ecológico de residuos orgánicos e inorgánicos que se generan en sus viviendas y en la unidad habitacional en su conjunto.

Provocar que el municipio cuente con la infraestructura para recibir y procesar residuos orgánicos e inorgánicos.

Promover la basura como negocio de la comunidad, así como el reciclaje, el uso y aprovechamiento de centros de acopio y fomentar la cultura ambiental.

---

<sup>30</sup> El desarrollador debe incorporar desde la concepción del proyecto el diseño bioclimático y promover la educación del usuario para un mejor aprovechamiento y mantenimiento.

<sup>31</sup> Establecer alianzas entre el Infonavit y las empresas que surtan de ecotecnologías a los desarrollos habitacionales, e incluyan acciones de educación dirigidas a la comunidad.

## **7) Seguridad y protección civil**

Se dirige a generar mecanismos e instancias abocadas a prevenir, por una parte, actos delictivos (“prevención social” del delito), a través de programas y acciones de interacción entre vecinos: conocerse entre sí, áreas bien iluminadas, instalación de alarmas, comunicación efectiva con autoridades de seguridad, conciencia policial y ciudadana, y la cultura de la denuncia, entre otros, y por la otra a aminorar riesgos y atender contingencias en materia de protección civil dentro de las unidades y su entorno, por medio de acciones de planeación, prevención, organización, dirección y control<sup>32</sup>.

Busca la integración de un Comité de prevención del delito y de un grupo o brigada encargado de la protección civil en la unidad habitacional y promover su capacitación, así como el diseño de programas y acciones preventivos del delito y de contingencias, de operación y evaluación en ambas materias en la unidad habitacional; y la realización periódica de pruebas y simulacros, en colaboración con las autoridades competentes.

---

<sup>32</sup> Saber qué hacer antes, durante y después de una posible contingencia.



### III. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Se considera que la estrategia de intervención o de aplicación del Modelo en las comunidades o “vecindades” debe realizarse con apoyo de los actores y prestadores de servicios especializados en las diversas materias, particularmente en lo que corresponde a las acciones a realizar dentro de las unidades. En ese sentido, un papel fundamental lo tendrá el “Promotor Vecinal Profesional” (PVP)<sup>33</sup>, quien será el agente catalizador de estos procesos, que provocará una interacción constructiva entre los integrantes del modelo e impulsará que éste se aplique en las comunidades Infonavit, contando para ello con el apoyo de especialistas en diversos ámbitos determinados por los objetivos y metas que se plantee la comunidad en cada caso.<sup>34</sup>

Para llevar a cabo la estrategia y probar el Modelo se ha sugerido lo siguiente:

- Aplicar de manera integral<sup>35</sup> una experiencia por entidad federativa, a cargo de cada Delegación del Infonavit y analizar la experiencia para mejorarla y poder ampliar su aplicación.
- Documentar los casos, con el fin de identificar el proceso y los factores que incidan en los resultados.

El realizar estas acciones habrá de definirse en su oportunidad.

De igual manera, para llevar a cabo la aplicación del Modelo se debe de considerar un diagnóstico de las condiciones de los desarrollos o unidades, con el propósito de distinguir entre unidades nuevas (donde el Modelo puede promoverse completo), Unidades semi nuevas (donde podrán realizarse intervenciones parciales) y Unidades viejas (donde habrían de aplicarse acciones correctivas).

A continuación se describe la estrategia de intervención.

---

<sup>33</sup> Considerar que el PVP debe complementarse siempre con el Administrador Profesional de Vivienda (certificado conforme a la NTCL de Administración de Inmuebles en Condominio NUSIM004.01 o las versiones subsecuentes), además de asegurar la consistencia entre ambas normas, es decir la citada y la que se desarrollará para el PVP.

<sup>34</sup> Como ya se ha comentado, el PVP es un facilitador, que realizará sus actividades con apoyo de gente de la misma comunidad y con especialistas o profesionales de diversos ámbitos asociados a los propios planes de organización vecinal y desarrollo comunitario; en ese sentido, el PVP es un consultor de procesos y es quien puede ir conjuntando equipos integrados por miembros de la comunidad expertos y/o autoridades para hacer los trabajos.

<sup>35</sup> Considera, por una parte, la participación de la autoridad, del desarrollador y del acreditado (armar un paquete de qué se le va a informar, orientar y capacitar, en su caso, a cada uno de ellos), así como en el momento en que se cuente y contrate los servicios del PVP y del APV, éstos formarán parte de la experiencia; y por la otra parte, considera las condiciones de los desarrollos habitacionales con áreas comunes y vialidades que no son municipalizadas, sino propiedad privada.

## Estrategia de intervención

- La estrategia de intervención para la aplicación del Modelo dentro de las unidades habitacionales comprende los siguientes pasos:<sup>36</sup>.
- *Diagnóstico y plan general*<sup>37</sup>: Los Promotores Vecinales Profesionales<sup>38</sup> (PVP), con apoyo de personal seleccionado<sup>39</sup>, desarrollarán un diagnóstico general de la unidad o desarrollo, con el propósito de caracterizar a la unidad habitacional y la comunidad que la habita, subdividiéndola en su caso de acuerdo a la problemática común que tienen los vecinos de la misma (ello depende no sólo del tamaño de la unidad habitacional y tipo de construcción: vertical u horizontal y de su nomenclatura, sino también de acuerdo a las circunstancias y a los aspectos económico-sociales y culturales de la población). En su caso, determina “secciones” o “zonas” dentro de la propia unidad que habrán de ser atendidas de manera particular. Conforme al diagnóstico, formula un plan general para llevar a cabo la intervención en la unidad y en cada una de las zonas que en su caso haya delimitado.
- *Sensibilización*: Los PVP con apoyo de personal, materiales impresos<sup>40</sup> y a través de visitas domiciliarias, sensibilizarán a los habitantes de la unidad, partiendo en su caso de hacerlo en cada una de las áreas o zonas delimitadas, en particular a los acreditados y sus familias, sobre la importancia de organizarse mediante la integración y operación de órganos colegiados de gobierno o de dirección: Comités de Vecinos, Asamblea

---

<sup>36</sup> El área de sustentabilidad del Infonavit identificará y determinará las unidades habitacionales en las cuales se promoverá la organización vecinal; para ello podría efectuar un “prediagnóstico” que le permita caracterizar a las unidades y hacer la selección, el cual puede estar o no asociado al que en su caso realice el desarrollador. Al menos en un inicio, esta etapa es necesaria para la aplicación del Modelo. Posteriormente, habría de considerarse como una práctica o servicio convencional de los desarrollos y unidades para sus comunidades que paulatinamente sea adoptado por la propia comunidad, como lo es la situación ideal de contar con un profesional que administre los condominios. El “prediagnóstico” en este caso podrá incluir información sobre las características físicas y socioeconómicas de las unidades y sus habitantes.

<sup>37</sup> También se puede obtener un prediagnóstico. El desarrollador, al estar vendiendo la vivienda al acreditado, aplica a éste un cuestionario que le permita obtener un prediagnóstico, que incluya aspectos socioeconómicos y sirva para caracterizar a la comunidad a conformarse.

<sup>38</sup> Como se ha dicho, el PVP es un facilitador, es un consultor “experto de procesos en organización y gestión comunitaria”, y es quien puede ir conjuntando equipos de expertos, autoridades y comunidad para hacer los trabajos.

<sup>39</sup> El PVP para llevar a cabo sus tareas se puede apoyar con gente de la misma comunidad, de tal manera que pueda ir integrando un grupo multidisciplinario, así como con personal externo ya sean estudiantes de servicio social o por medio de la contratación de psicólogos, sociólogos, trabajadores sociales, etc., lo cual va a depender de las características, necesidades y circunstancias de cada unidad habitacional.

<sup>40</sup> Es necesario proporcionar a los habitantes de los desarrollos y unidades habitacionales información en un lenguaje sencillo que les permita conocer y comprender los términos y procesos asociados a la organización vecinal, incluyendo el marco legal en que se aplica; para ello, será necesario generar materiales “didactizados” y utilizar medios y recursos acordes a los destinatarios

General de Condóminos, Asociación de Colonos, etc.<sup>41</sup> Si se tiene previsto algún tipo de estímulo que se otorgue por su participación en las diferentes acciones propuestas, éste deberá ser claramente estipulado desde esta etapa.

- *Identificación de líderes y vecinos interesados:* Durante las visitas domiciliarias, los PVP identificarán tanto a los vecinos interesados en organizarse colectivamente como a los líderes naturales, ya que son personas clave para avanzar en la organización comunitaria. Esta participación será abierta y no excluye a otros posibles interesados que en cualquier momento deseen sumarse y formar parte de la organización comunitaria, en función del grado de avance de las acciones y de las opciones que para ello contemplen los propios planteamientos y reglas de operación de los colegiados que se conformen.
- *Capacitación general:* A los vecinos interesados y líderes naturales se les capacitará incluyendo además aquellas temáticas que puedan concertarse con otras instancias para promover el desarrollo personal, familiar y comunitario, así como orientarlos adecuadamente y concientizarlos respecto al marco legal aplicable que deben conocer y ejercer.
- *Convocatoria para la integración del Comité de Vecinos, Asamblea General de Condóminos o Asociación de Colonos:* A partir de la delimitación y del seguimiento de los resultados de la sensibilización y capacitación general con colonos antes descrita, se determina la pertinencia de convocar de manera abierta e incluyente, sin distinciones, y de acuerdo a la normatividad vigente, a la integración del Comité de Vecinos<sup>42</sup> o Asociación de Colonos, en la que se elegirá a los representantes de los órganos colegiados y, en su caso, el nombramiento del administrador de la unidad.<sup>43</sup>
- *Integración del Comité de Vecinos o Asociación de Colonos:* Con apoyo del PVP se convoca y se procede a la formalización de los representantes e integrantes. El Presidente y Secretario formalizarán el registro de los representantes del Comité de Vecinos o Asociación de Colonos ante las autoridades correspondientes y el Infonavit, en su caso. Si se tiene previsto algún tipo de estímulo que se otorgue por su participación en las diferentes acciones propuestas, éste deberá ser estipulado desde esta etapa.

---

<sup>41</sup> De ser necesario, habrán de promoverse subcomités por zona u otras instancias de representación, que luego puedan ser representadas en los colegiados de gobierno del conjunto total. En ese sentido, las acciones de cada etapa habrían de irse aplicando por “zonas” para paulatinamente alcanzar a cubrir a la unidad o desarrollo en su conjunto, y en todo momento asegurar la legitimidad y representatividad de los colegiados que se conformen y formalicen ante las autoridades.

<sup>42</sup> Los Comités de Vecinos integrados en la unidad o desarrollo habitacional se agruparán en una Asamblea General o como Asociación de Colonos, sin descuidar en su caso la plena representatividad de las zonas que en su caso se hayan delimitado.

<sup>43</sup> En el caso del Distrito Federal la Asamblea General nombra al Administrador (aunque no necesariamente en la Asamblea constitutiva, sino en ordinaria) y al Comité de Vigilancia quien supervisa que el Administrador cumpla con sus funciones.

- *Asesoría para la gestión y administración de la unidad habitacional:* Con apoyo de los PVP, se asesorará a los miembros de los órganos colegiados sobre la elaboración, coordinación, seguimiento y evaluación de sus planes y programas de desarrollo comunitario<sup>44</sup> y de mantenimiento y mejora de la unidad habitacional. Para el efecto, habrán de formularse diagnósticos específicos, que permitan identificar brechas y definir objetivos de mejora, encaminados a la implantación del Modelo de Organización Vecinal. A partir de los diagnósticos, se podrán establecer acciones, responsables y metas, así como determinar recursos necesarios. Adicionalmente, los PVP asesorarán a la comunidad y sus colegiados de gobierno sobre la gestión de apoyos y servicios ante autoridades para el mantenimiento de áreas y servicios municipalizados y la administración de recursos para el mantenimiento óptimo de instalaciones, infraestructura y áreas de uso común no municipalizadas, análisis e interpretación de informes de ingresos y egresos, evaluación del desempeño del administrador y del personal de servicio de la unidad, entre otras.<sup>45</sup> Asimismo, se promoverá la colaboración de instituciones públicas y privadas, y en particular con la STyPS y la SEP, para el ofrecimiento de servicios a las unidades y sus habitantes, a efecto de promover su desarrollo personal, profesional y familiar, con servicios de capacitación, atención a los niños, mujeres y ancianos, y posibles opciones para fortalecer la empleabilidad, la inserción laboral y el uso de las herramientas modernas de comunicación y cómputo.
- *Consolidación:* Cuando los órganos colegiados se consoliden, es decir, que no requieran de asesoría continua, el Infonavit les dará seguimiento mediante visitas periódicas del PVP para constatar su operación. Idealmente, las comunidades habrán de contratar los servicios del PVP y, en su caso, formar a habitantes de la unidad o desarrollo en dicha función.
- *Seguimiento:* Con apoyo de los PVP, el Infonavit se dará seguimiento, para conocer los resultados e impactos de las acciones llevadas a cabo y retroalimentarlas.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> En los que se consideren los dominios y componentes del Modelo de Organización Vecinal, así como la promoción de las “10 Reglas para Vivir en Comunidad” de convivencia para conservar en buen estado la casa y vivir en armonía, así como los recursos que se requieren para facilitar la organización vecinal y el desarrollo comunitario, y para el buen mantenimiento y seguridad, en áreas comunes del desarrollo o unidad habitacional.

<sup>45</sup> La asesoría especializada podría ser brindada por entidades públicas y privadas relacionadas con servicios específicos, tales como la academia, ONGs, Fundaciones, la AMPI y otras.

<sup>46</sup> El Infonavit mantendrán abiertos canales de comunicación y retroalimentación para los acreditados, como son “Mi Asesor Infonavit” y el servicio de *call center*, y les brindará asesoría (o “*coaching*”) para apoyarlos en su toma de decisiones y en lo posible orientarlos o canalizarlos a fuentes de apoyo y asesoría especializada.

#### IV. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

Como resultado de las acciones previstas en el Modelo de Organización Vecinal será posible:

- Contar con un Modelo y herramientas de Organización Vecinal aplicados, fortalecidos y validados, que puedan ser replicados y en su caso adaptados a condiciones particulares.
- Contar con estrategias de intervención de los diferentes actores del Modelo aplicadas, fortalecidas y validadas.
- Obtener el diseño, difusión y aplicación de los materiales y talleres a impartir, según corresponda, a los acreditados y sus familias, a los comités de vecinos, a los órganos colegiados de las unidades habitacionales, a los administradores profesionales de vivienda y a los Promotores Vecinales Profesionales.
- Colaborar en el desarrollo del “banco de recursos educativos y de capacitación” del Modelo Educativo Infonavit.
- Constituir y operar un comité de vecinos al menos en las unidades habitacionales donde haya mayores condiciones y sea conveniente impulsarlos.
- Elaborar un diagnóstico comunitario en cada unidad habitacional donde se intervenga, detectando los problemas más graves que afectan a la comunidad y priorizar aquellos que requieren atención inmediata; y elaborar un Plan de Desarrollo Vecinal y Comunitario, identificando aquellas acciones transformadoras que lleven a la solución de sus problemas de manera ordenada y efectiva.
- Impulsar el desarrollo de la NTCL del “Administrador Profesional de Vivienda” y la del “Promotor Vecinal Profesional”.
- Contar con “Administradores Profesionales de Vivienda” y “Promotores Vecinales Profesionales” certificados, contratados y colaborando en las unidades habitacionales.
- Generar recursos técnicos y de capacitación para autoridades de Gobiernos locales, que permitan fortalecer sus capacidades de gestión.
- Impulsar la elaboración de estándares de construcción y servicio para constructores, desarrolladores, promotores y vendedores inmobiliarios donde se consideren los aspectos de promoción de la organización vecinal y la convivencia comunitaria.
- Impulsar mejoras a leyes y reglamentos en materia de vivienda y desarrollo habitacional.
- Fomentar e impulsar acciones de empleabilidad de los acreditados y sus familias.
- Contar con un modelo de operación de los Centros Comunitarios.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### LISTADO DE PARTICIPANTES EN EL “TALLER DE DISEÑO” REALIZADO EL 5 DE NOVIEMBRE DE 2009

<b>NOMBRE</b>	<b>ORGANISMO O DEPENDENCIA</b>
Beatriz Hernández Calva	Gerente de Enlace, Redes y Productos para PD
Carlos Gabriel Maury González	Gerente de Planeación Educativa
Ernesto Julián Pérez Nafarrate	Delegado en el Estado de México
José Alfredo Morteo Báez	Subdirector General de Control Interno y Excelencia en el Servicio
José Luis Galindo Leyva	Subgerente Técnico Tlalnepantla, Estado de México
José Manuel García Cruz	Gerencia de Cobranza Social, El Rosario
Juan José Flores Romero	Gerente de Estrategia Normativa y de Proceso
Martín Montoya Diosdado	Gerente de Fomento y Profesionalización Ind.
Mayra Lazcano Martínez	Gerente de Promoción de Sustentabilidad
Paulina Campos Villaseñor	Gerente de Entorno
Rocío Clara Terán Cruz	Gerente de Comunidad
Rodrigo Barrera Vivanco	Gerente de Sustentabilidad y Rentabilidad Social
Rosaura Nieto Caraveo	Subdirección General de Sustentabilidad Social
Vicente Pablo Rodríguez Woog	Coordinador General de Educación y Enlace de CCR
Víctor Eduardo Pérez Orozco	Subdirector General de Sustentabilidad Social
Xanat Morales Ramírez	Consultor de Comunidad
Areli González García	Consultor de Estrategia Normativa y de Proceso
Fernando Viveros	Habemus
José Ramón González	Habemus
María Elena Loperena Ruíz	Gerente de Infonatel Call

## ANEXO 2

### LISTADO DE PARTICIPANTES EN EL “TALLER DE ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN VECINAL Y SU ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN CON EXPERTOS”, EFECTUADO EL 8 DE DICIEMBRE

<b>NOMBRE</b>	<b>ORGANISMO O DEPENDENCIA</b>
Ricardo Calderón Morales	Sedesol
Indira Díaz Herrera	Consortio de Ingeniería Integral
Magdalena Lacouture	Fundación GEO
José Manuel Zúñiga Toledo	Sedesol
José María Gutiérrez	Colegio de Arquitectos CAM-SAM
Laura Elena Herrejón Caballero	Movimiento Pro-Vecino
Angélica Cabrera	Movimiento Pro-Vecino
María de Paz Zarzosa Zea	Zip Capacitación Social Administrativa
Patricia de la Rosa	Kommúnitas
Paloma Olguín Segovia	Olguín Segovia y Asociados
Mercedes Aguilar	Sedesol
Rocío Clara Terán Cruz	Gerente de Comunidad Infonavit
Ruth Pelayo González	Zip Capacitación Social Administrativa
Areli González García	Consultor Estrategia Normativa y de Proceso Infonavit



## ANEXO 3

### ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PARA LA FORMACIÓN, DESARROLLO E INTERVENCIÓN DE LOS ESPECIALISTAS: PVP Y AVP

#### 1. Formación, desarrollo y estrategia de intervención del Administrador Profesional de Vivienda (APV)

La estrategia de intervención para el APV debe hacerse a través de prestadores de servicios especializados en la materia.

Es importante señalar que la profesionalización de este tipo de prestadores de servicios es clave para mantener en operación los servicios públicos y privados que requieren los colonos (incluidos los acreditados y sus familias) para vivir cómoda y satisfactoriamente, para promover el desarrollo y bienestar personal, familiar y comunitario en las viviendas y las unidades habitacionales, e incluso para que éstas conserven e incrementen la plusvalía, por el mantenimiento y mejora de las áreas comunes que éstos promuevan y ejecuten.

Por ello, es prioritario profesionalizar y certificar las competencias laborales de los administradores actuales y promover la formación y certificación de este tipo de profesionista, con base en la NTCL “Administración de Inmuebles en Condominio”.<sup>47</sup>.

La estrategia de intervención comprende los pasos siguientes:

- *Identificación:* A través de las unidades habitacionales, colegios de profesionistas y centros de capacitación e instituciones educativas de nivel medio superior y superior que los forman, se identifica a aquellos que están en activo y en formación (es decir, pasantes y/o alumnos de los últimos años de las carreras de administración, de contaduría, trabajo social, sociología, educación y otras carreras afines).
- *Convocatoria:* A través de los mismos medios, se establece el contacto con los profesionistas activos y en formación para que obtengan información y en su caso participen en los eventos de capacitación que se implanten.

---

<sup>47</sup> Dicha NTCL podrá mejorarse paulatinamente o en su defecto utilizarse como base para elaborar una norma *ad hoc* a las necesidades de la “vivienda social”, incluyendo aspectos de ética y responsabilidad social.

- *Información:* Se les proporciona información sobre el Modelo y sus estrategias, así como sobre el rol y los lineamientos que se espera cumplan en su prestación de servicios.
- *Sensibilización:* Se sensibiliza a los actuales administradores y “trabajadores sociales” de las unidades habitacionales y a profesionistas en formación para que asistan a los talleres que se organizarán para difundir la NTCL “Administración de Inmuebles en Condominio” la cual sería el referente para su certificación.
- *Capacitación:* En colaboración con centros de capacitación e instituciones educativas de nivel medio superior y superior, se promueve la realización de cursos de capacitación en administración de unidades habitacionales, con base en la NTCL “Administración de Inmuebles en Condominio”, con el objeto de reclutar y seleccionar candidatos a administradores de las unidades que carezcan de ellos, incluyendo a los profesionales que ya realizan esas tareas en algunos desarrollos.
- *Evaluación con fines de certificación:* Se establecerán convenios con los Centros de Evaluación acreditados en la NTCL “Administración de Inmuebles en Condominio”, para que promuevan con los administradores, su participación en cursos de alineación a la NCTL correspondiente y en asesoría para la integración de sus portafolios de evidencias, con fines de certificación.
- *Integración de un banco de datos:* El Infonavit integrará un banco de datos de administradores de inmuebles en condominio certificados en la NTCL “Administración de Inmuebles en Condominio”, y se difundirá esa información.
- *Contratación de administradores certificados:* Se recomendará a las Asambleas Generales de Colonos o Condóminos y Comités de Vigilancia, la contratación de Administradores de Inmuebles certificados, como un incentivo para que los profesionistas se certifiquen. A los beneficiarios se les podría incentivar para que los contraten, mediante apoyos para obtener mejores servicios de autoridades municipales y en lo posible otros de instancias públicas y privadas que brinden capacitación y medios de comunicación e informática, tales como infraestructura y capacitación para que cuenten con Internet y otras herramientas de cómputo de manera gratuita<sup>48</sup>; a los usuarios se les daría referencia sobre el desempeño de estos profesionistas a través del Infonavit y sus registros.
- *Fecha para contratar sólo administradores certificados:* De juzgarse procedente, el Infonavit podría determinar una fecha en que hará exigible la certificación, en la NTCL “Administración de Inmuebles en

---

<sup>48</sup> Esto, de conformidad con el impulso a las “comunidades inteligentes” que lleva a cabo la Institución.

Condominio” y sus posteriores actualizaciones, a los Administradores de las unidades habitacionales que apoya.

- *Seguimiento del desempeño de los administradores:* El Infonavit dará seguimiento al comportamiento de estos profesionales y se establecerán mecanismos para evaluar su desempeño y difundir sus resultados, así como, en su caso, aplicar sanciones a quienes no cumplan o cubran desempeños mínimos. Asimismo, podrán añadirse a los factores del ICAVI aspectos relacionados con el desempeño de estos profesionistas y oferentes, de tal manera que éste impacte en su calificación y, por ende, funja como incentivo para un buen desempeño.
- *Promoción de acciones de mejora:* Se dará seguimiento continuo y se brindará asesoría (o “coacheo”) para orientar la toma de decisiones de los usuarios en torno a los servicios de estos profesionistas y se llevarán a cabo acciones preventivas y correctivas para mejorar el desempeño de las instancias involucradas en estos procesos (como son la posible modificación de la NTCL actual en “Administración de Condominios”, la operación de los Centros de Capacitación y de Evaluación y el propio desempeño de los profesionistas).

## **2. Formación, desarrollo y estrategia de intervención del PVP**

La estrategia de intervención para el PVP igualmente debe hacerse por medio de prestadores de servicios especializados en la materia.

La profesionalización de este tipo de prestadores de servicios es importante para promover e impulsar la implantación del Modelo y con ello asegurar el que las comunidades Infonavit (y en su caso otras que eventualmente lo adopten) logren obtener los servicios públicos que requieren los colonos, incluidos los acreditados y sus familias, para vivir cómoda y satisfactoriamente, y para promover el desarrollo y bienestar personal, familiar y comunitario en las unidades habitacionales.

Para ello, también es prioritario promover la formación y certificación de este tipo de profesionistas, con base en la NTCL para el “Promotor Vecinal Profesional” cuya elaboración se basará tomando como un referente fundamental en el propio Modelo de Organización Vecinal.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Para evitar conflictos de interés, las funciones de Administrador y de Promotor idealmente debieran fungirse por dos profesionistas distintos, si bien en un inicio podría aceptarse que una misma persona, que cumpla con las competencias correspondientes, pueda llevar a cabo ambas en las unidades habitacionales. Por otra parte, se observa la posibilidad de que personas morales ofrezcan este tipo de servicios a las unidades habitacionales; en dado caso, es conveniente que uno de los requisitos que tengan éstas para su registro es que cuenten con personal certificado en la norma correspondiente y que sea ese el personal el que realice las acciones en campo.

La estrategia de intervención comprende los pasos siguientes:

- *Identificación:* A través de las unidades habitacionales, colegios de profesionistas y centros de capacitación e instituciones educativas de nivel medio superior y superior que los forman, se identifica a aquellos que están en activo y en formación (es decir, pasantes y/o alumnos de los últimos años de las carreras de administración, de contaduría, trabajo social, sociología, educación y otras carreras afines).
- *Convocatoria:* A través de los mismos medios, se establece el contacto con los profesionistas activos y en formación para que obtengan información y en su caso participen en los eventos de capacitación que se implanten.
- *Información:* Se les proporciona información sobre el Modelo y sus estrategias, así como sobre el rol y los lineamientos que se espera cumplan en su prestación de servicios.
- *Sensibilización:* Se sensibiliza a los profesionistas para que asistan a los talleres que se organizarán para difundir, en su momento, la norma *ad hoc* para Promotores Vecinales que se desarrolle, la cual sería el referente para su certificación.
- *Capacitación:* En colaboración con centros de capacitación e instituciones educativas de nivel medio superior y superior, se promueve la realización de cursos de capacitación, con base en la NTCL para “Promotores Vecinales Profesionales” que se desarrolle, con el objeto de reclutar y seleccionar candidatos que se promueva contratar, incluyendo a los profesionales que ya realizan esas tareas en algunos desarrollos.
- *Evaluación con fines de certificación:* En su momento, se establecerán convenios con los Centros de Evaluación acreditados en la NTCL para “Promotores Vecinales Profesionales” que se desarrolle, para que promuevan con los promotores actuales de las unidades habitacionales y profesionistas en formación, su participación en cursos de alineación a la NCTL correspondiente y en asesoría para la integración de sus portafolios de evidencias, con fines de certificación. *Integración de un banco de datos:* Infonavit integrará un banco de datos de profesionistas y promotores certificados en la NTCL para “Promotores de Vecinales Profesionales” que se desarrolle por los Centros de Evaluación, y se difundirá esa información.
- *Contratación de promotores certificados:* Se recomendará a las Asambleas Generales de Colonos o Condóminos y Comités de Vigilancia la contratación de promotores certificados, como un incentivo para que los profesionistas se certifiquen. A los beneficiarios se les podría incentivar para que los contraten,

mediante apoyos para obtener mejores servicios de autoridades municipales y en lo posible otros de instancias públicas y privadas que brinden capacitación y medios de comunicación e informática, tales como infraestructura y capacitación para que cuenten con Internet y otras herramientas de cómputo de manera gratuita<sup>50</sup>; a los usuarios se les daría referencia sobre el desempeño de estos profesionistas a través del Infonavit y sus registros.

- *Fecha para contratar sólo promotores vecinales certificados:* De juzgarse procedente, el Infonavit podría determinar, en su momento, una fecha en que hará exigible la certificación en la NTCL para “Promotores Vecinales Profesionales” y sus posteriores actualizaciones.
- *Seguimiento del desempeño de los promotores:* Infonavit dará seguimiento al comportamiento de estos profesionales y se establecerán mecanismos para evaluar su desempeño y difundir sus resultados, así como, en su caso, aplicar sanciones a quienes no cumplan o cubran desempeños mínimos. Asimismo, podrán añadirse a los factores del ICAVI aspectos relacionados con el desempeño de estos profesionistas y oferentes, de tal manera que éste impacte en su calificación y, por ende, funja como incentivo para un buen desempeño.
- *Promoción de acciones de mejora:* Se dará seguimiento continuo y se brindará asesoría (o “coacheo”) para orientar la toma de decisiones de los usuarios en torno a los servicios de estos profesionistas y se llevarán a cabo acciones preventivas y correctivas para mejorar el desempeño de las instancias involucradas en estos procesos (como son el diseño y actualización, en su oportunidad, de la NTCL para “Promotores Vecinales Profesionales”, la operación de los Centros de Capacitación y de Evaluación y el propio desempeño de los profesionistas).

---

<sup>50</sup> Esto, de conformidad con el impulso a las “comunidades inteligentes” que lleva a cabo la Institución.

## ANEXO 4

### ELEMENTOS PARA DEFINIR UN PROTOTIPO DE CENTRO COMUNITARIO

En el marco del componente “Desarrollo Comunitario y Social”, el cual se dirige a que las comunidades promuevan y aprovechen opciones para el desarrollo personal, familiar y comunitario, mediante programas, infraestructura y servicios diversos, se considera la conveniencia de promover la instalación y operación de Centros Comunitarios, que serían un instrumento que facilitaría las acciones de la Organización Vecinal y el desarrollo de las comunidades.

En ese sentido, el Infonavit ha formulado una serie de elementos que sirven de base para establecer un prototipo de Centro Comunitario, que se constituya como modelo o referencia técnica para su instalación y operación, adaptándose a las condiciones y características de cada Unidad o desarrollo donde pueda implantarse, incluso paulatinamente, en función de su grado de madurez y de los planes y programas de desarrollo social y comunitario que los vecinos promuevan.<sup>51</sup>

Estos elementos se presentan a continuación, e incluyen: la definición de qué son los centros comunitarios, para qué sirven, sus objetivos, factores de éxito, principios, las actividades de convivencia, e integración e involucramiento comunitario, así como los aspectos principales para el establecimiento y funcionamiento de los mismos.

#### Qué son los Centros Comunitarios y para qué sirven

El centro comunitario es el espacio físico techado y con servicios, destinado a la organización vecinal y a actividades de convivencia, integración e involucramiento comunitarias que contribuye al bienestar y desarrollo de los trabajadores y sus familias y que responde a las demandas de los propios habitantes de los conjuntos.

#### Objetivos

Mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias a través de la promoción de:

---

<sup>51</sup> Debe recalcar que es intención de la estrategia de Organización Vecinal impulsar que los desarrolladores y constructores consideren desde el diseño este tipo de espacios y servicios, con lo que la infraestructura básica habría de asegurarse. De igual forma, los servicios podrán ser brindados con apoyos de instancias públicas, privadas y sociales existentes y con recursos que la comunidad organizada gestione.

- Asociacionismo (apoyo a la comunidad).
- Identidad y/o sentido de pertenencia.
- Sentido de apropiación.

### **Factores de éxito**

- Será necesaria una correcta identificación del conjunto y de la ubicación dentro del conjunto; y
- La identificación de necesidades será un factor vital para la consecución del objetivo.

### **Principios**

Se tienen identificados cuatro principios que le dan sentido y orientación a las acciones de los Centros Comunitarios:

- Integridad

Ofrecer actividades y servicios que cubran la multiplicidad de requerimientos de la comunidad.

- Pertinencia

Correspondencia entre las actividades y servicios ofrecidos en los Centros Comunitarios y las demandas de la comunidad. Resulta crucial consultar a las comunidades en la elaboración del diagnóstico y la toma de decisiones sobre la oferta de actividades.

- Corresponsabilidad

Impulsar el desarrollo de las comunidades con la participación de:

- Instituciones federales.
- Estatales.
- Municipales.
- Organizaciones de la Sociedad Civil.
- La Comunidad.

- Autogestión

Participación de la comunidad a través de sus habitantes en las decisiones del centro comunitario respecto a:

- La organización interna.
- Manejo de recursos.
- Generación de proyectos.

## **Actividades**

- Ser el lugar de reunión de Organizaciones Vecinales.
- Desarrollar eventos sociales.
- Llevar a cabo talleres (con valor curricular y extracurricular): Sustentabilidad oficios; culturales; actividades físicas; motivacional / superación; computación / informática; y centro de cómputo / café internet / kiosko.
- Asesoría legal y financiera.
- Centro de acopio: distribución / servicio; reciclaje de basura; computadoras; ropa; comida; ecotecnologías; bicicletas; y arboles y/o composta.

Igualmente se prevé que no solo brinde los apoyos antes mencionados, sino que también sea un generador de ingresos.

## **A quiénes atiende el Centro Comunitario**

- Está dirigido a todos los habitantes del conjunto, con apoyos diversos, según: edad, género, discapacidad, nivel educativo, nivel socioeconómico y ocupación.

## **Elementos principales para el establecimiento y funcionamiento de los Centros Comunitarios**

- Organización vecinal
- Presupuesto:
  - Dependencias federales y estatales
  - Ayuntamiento
  - Desarrolladores
  - Centro comunitario
  - Comunidad (incluye mano de obra)
  - Ciudadanía
  - Patrocinio
  - Fundación, ONG's
  - Instituciones académicas (mano de obra, horas de capacitación)



- Instituciones financieras
  
- Espacio físico con servicios:
  - Terreno-ubicación
  - Diseño y construcción
  
- Equipamiento de las distintas áreas del Centro Comunitario:
  - Recreativas y culturales
  - Educativo y capacitación
  - OV: Mesas, sillas, pizarrón, rota folio
  
- Administración y operación
  
- Servicios a la comunidad:
  - Proveedores locales
  - Proveedores gubernamentales
  - Proveedores ONG's y AC's
  - Proveedores de instituciones académicas
  - Proveedores privados

### **Autodiagnóstico y plan de desarrollo comunitario**

- La comunidad define el futuro que quiere para ella y sus familias.
- Manejo transparente y corresponsable de los servicios que se ofrecen.
- Las acciones respondan a las necesidades reales de los habitantes y se cuente con su compromiso y participación.
- Promueve el sentido de pertenencia y reconstrucción del sentido social.
- Apropiación y mantenimiento de los CC como redes de bienestar y servicio.

### **Autodiagnóstico:**

- Necesidades inmediatas
- Expectativas de mejora
- Fortalezas Organización Vecinal
- Debilidades Organización Vecinal

## **Plan de desarrollo comunitario:**

- Áreas que requieren atención inmediata.
- Justificación de las Prioridades.
- Objetivos y Metas a lograr de manera colectiva.
- Recursos requeridos, tanto materiales como monetarios.
- Organización interna para llevar a cabo el plan de acción.
- Distribución de las tareas (integración de comisiones o comités por área de trabajo, proyecto o actividad).

## **Operación**

- Recursos Financieros
  - Se requiere contar con múltiples fuentes de financiamiento.
  - Generar rendición de cuentas.
  - Las modalidades de administración que se pueden adoptar son: pública: estatal o municipal; autogestiva: comunidad u organización civil; y cogestión: gobierno, organización civil y comunidad.
  - Así como asegurar altos niveles de sostenibilidad que garanticen la continuidad de las actividades del Centro Comunitario.
  
- Equipo de Trabajo
  - La estructura organizacional estará de acuerdo con las necesidades y demandas de la operación: eficiencia y eficacia.
  - Personal con modalidades distintas de trabajo y participación: trabajadores del ayuntamiento; especialistas de instituciones locales; prestadores de servicio social; y voluntarios.
  
- Capacitación y retroalimentación
  - Contar con equipo de trabajo apropiado de los objetivos y principios del Centro Comunitario.
  - Tener conocimiento en: la problemática social de la comunidad; características socio demográficas; estrategias para promover la participación y organización comunitaria; enfoque de derechos humanos; detectar sistemáticamente aciertos y reforzarlos, así como ubicar errores y corregir; y adoptar un proceso de mejora continua.

- Administración
  - Se requiere contar con Normas de operación documentadas: Programa Anual de Trabajo; Manual de Organización y Procedimientos; Reglamento para el uso de las instalaciones; y llevar registros contables.
  
- Corresponsabilidad social
  - Promover la colaboración interinstitucional: establecer relación de confianza y corresponsabilidad; y firma de convenios.
    - 1) Definir en conjunto prioridades de atención del programa.
    - 2) Promover la aportación de recursos para las acciones: asesoría y capacitación; impartición de talleres; apoyos económicos, materiales o logísticos; estudios e investigación de las colonias; y equipos y unidades móviles.