



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

T e s i s

**“La negociación como fundamento teórico de la participación
ciudadana como una alternativa para incrementar su presencia
en el ámbito Municipal”.**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Esteban Gutiérrez Becerra

Tutor: M.A. Arturo Sánchez Mondragón

México, D.F. Abril 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

“La negociación como fundamento teórico de la participación ciudadana como una alternativa para incrementar su presencia en el ámbito Municipal.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Esteban Gutiérrez Becerra

Tutor: M.A. Arturo Sánchez Mondragón

México, D.F. Abril 2011

DEDICATORIA

A mis padres que me dieron luz de vida y conocimientos

AGRADECIMIENTOS

A las autoridades de la División de Estudios de Posgrado de la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México: Al M. A. Arturo Sánchez Mondragón Domínguez, al M.A. Pedro Márquez Fernández (qepd), por la dirección de esta tesis.

A todos los profesores del programa de la Maestría en Administración (organizaciones), (MAO) por contribuir a mi superación académica.

A las autoridades de la Universidad Nacional Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Tepejí del Río, en especial al director del campus Químico Porfirio Rubén Lecona Hernández, al Lic. Teódulo Quintín Pérez Portillo, al M. en C. Jorge Aguilar Balderas, Lic. Guadalupe Israel flores Ariza y a la Lic. Alicia González Hernández. A mis amigos maestras y maestros que con sus enseñanzas me han permitido pensar libremente.

ÍNDICE

Numeral	Tema	Página
	Introducción	1
Capítulo I		
Marco teórico		
1.1	La naturaleza de una negociación	1
1.2	Definiciones de negociación	7
1.3	Principios de la negociación	9
1.4	El proceso de la negociación	18
1.4.1	Preparación y planeación	18
1.5	<i>Procesos de negociación de cinco enfoques</i> ¿Bibliografía pie de página?	21
1.6	Modelos de negociación	27
1.7	Técnicas y estrategias de negociación	38

1.8	Ética en la negociación	51
1.9	El poder en las negociaciones	58
1.10.	Estilos de negociación: Negociación cooperativa vs. Competitiva	63
1.11	Transición negociación participación ciudadana	69
1.12	Participación ciudadana	71
1.12.1	Concepto de participación ciudadana	71
1.12.2	Antecedentes de participación ciudadana	73
1.12.3	La participación ciudadana en México	77
1.12.3.1	Estudios sobre participación ciudadana en México.	78

Capítulo II

Marco teórico contextual

Municipio de Coyotepec, Estado de México

2.1	Antecedentes históricos	84
2.2	Medio físico	85
2.3	Perfil socio demográfico	88
2.4	Infraestructura social y de comunicaciones	89
2.5	Actividad económica	91
2.6	Gobierno. Caracterización del Ayuntamiento	92
2.7	Cronología de los Presidentes Municipales	94

Capítulo III

Diseño de la investigación

3.1	Importancia de la investigación	95
3.2	Justificación de la investigación	96
3.3	Planteamiento de la investigación	98
3.4	Objetivos	109
3.5	Variables	110
3.6	Hipótesis	113
3.7	Tipo de investigación	115
3.8	Población objetivo	116
3.9	Criterios de discriminación	116
3.10	Prueba piloto	117
3.11	Validez y confiabilidad	118
3.12	Instrumento de medición	122
3.13	Trabajo de campo	132
3.14	X^2 (Prueba de la Ji Cuadrada)	134

Capítulo IV

Interpretación y Análisis de datos

4.1	Definición de Estadística	136
4.2	Estadística descriptiva	137
4.3	Estadística Inferencial	155

4.4	Procedimiento de aceptación o rechazo de hipótesis	156
4.5	Cruce de variables	159

Capítulo V

Conclusiones

5.1	Cuantitativas	180
5.2	Cualitativas	185
5.3	Consideraciones generales	187

Capítulo VI

Propuesta

	Bibliografía	208
--	--------------	-----

INTRODUCCIÓN

La negociación es el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos.

La negociación tradicional se denomina en ocasiones ganar-perder debido al estilo de dureza de los negociadores que persiguen conseguir tanto como puedan para su parte.

La presente investigación está dividida en seis capítulos.

Capítulo I. Se conforma con fundamentos teórico-metodológicos básicos de la negociación como son: Antecedentes de la negociación, definiciones de la negociación, concepto de negociación, el proceso de la negociación, tipología de negociación competitiva-cooperativa, enfoques de negociación, tácticas - estrategias de negociación, ética en la negociación, Poder en la negociación, participación ciudadana, Metodología elegida.

Capítulo II. Se circunscribe a la delimitación del espacio y la temporalidad donde se desarrolla nuestra investigación, en la cual destacan los numerales de: Medio físico, Perfil económico, Infraestructura, Actividades económicas y Estructura de gobierno

Capítulo III. Desarrollamos cada una de las etapas de nuestra propuesta metodológica como son: Importancia de la investigación, justificación de la investigación, planteamiento de la investigación, objetivos, variables, hipótesis,

tipo de investigación, censo, población objetivo, criterios de discriminación, prueba piloto, validez y confiabilidad, prueba de campo, pertinencia de procedimientos estadísticos.

Capítulo IV. Este apartado interpreta y analiza los resultados obtenidos en las corridas estadísticas descriptivas e inferenciales a través de la utilización del Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS versión 12), Además, para efectos de validar nuestras hipótesis establecimos mecanismo de aceptación o rechazo de nuestros supuestos de investigación.

Capítulo V. Se citan y se dividen las conclusiones en tres grandes numerales: el primero se refiere a las de orden cuantitativo, el segundo a las cualitativas y la tercera describe el perfil del ciudadano.

Capítulo VI. Este apartado sugiere estrategias de negociación para solucionar los conflictos que se presentan cotidianamente.

Tema: La negociación como fundamento teórico de la participación ciudadana como una alternativa para incrementar su presencia en el ámbito Municipal.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. La naturaleza de una negociación

“Las negociaciones ocurren por varias razones: 1) para acordar cómo compartir o dividirse un recurso limitado, como un terreno, una propiedad, o tiempo; 2) para crear algo nuevo que ninguna parte puede hacer por sí sola, o 3) para resolver un problema o disputa entre las partes. A veces las personas no negocian porque no reconocen que están en una situación de negociación. Al elegir opciones diferentes de una negociación, no consiguen alcanzar sus metas, obtener lo que necesitan, ni controlar sus problemas con la funcionalidad que preferirían”.¹

Algunas personas reconocen la necesidad de una negociación, pero la realizan de manera deficiente porque comprenden el proceso de manera errónea y no poseen habilidades de negociación.

Algunas palabras sobre nuestro estilo y método. Antes de comenzar a analizar el complejo proceso social conocido como negociación, necesitamos mencionar varias cosas acerca de cómo abordaremos este tema.

Primero, seremos cuidadosos con el uso de la terminología. Para casi todas las personas, la concertación y la negociación significan lo mismo; sin embargo, emplearemos estas dos palabras en situaciones diferentes.

1. El término concertación se utiliza para describir las situaciones competitivas donde uno gana y otro pierde, como en las discusiones por

¹Lewicki, J. Roy, Bruce, Barry y David M. Saunders. *Fundamentos de negociación*. Editorial McGraw Hill/Interamericana Editores 2008. pp 1-10

los precios que ocurren en un almacén, un mercado callejero o un lote de automóviles usados.

2. Negociación para hablar de situaciones donde ambas partes ganan, como las que ocurren cuando las partes intentan encontrar una solución aceptable para ambas en un conflicto complejo.

Segundo, muchas personas suponen que el “núcleo de la negociación” es el proceso de dar y recibir utilizado para alcanzar un acuerdo. Si bien ese proceso es muy importante, una negociación es un proceso social muy complejo; muchos de los factores más importantes que moldean el resultado de una negociación no ocurren durante ella; suceden *antes* que las partes comiencen a negociar, o moldean el contexto que está *alrededor* de la negociación.

Tercero, Las ideas acerca de la negociación provienen de, tres fuentes.

1. La primera, proviene de la experiencia como negociadores y la cantidad de negociaciones que ocurren todos los días en nuestra vida.
2. La segunda, son los medios de comunicación (la televisión, la radio, los periódicos y revistas e Internet) que comunican sobre las negociaciones que ocurren cotidianamente.
3. La tercera, es producto de las numerosas investigaciones que han llevado a cabo las ciencias sociales de psicología, ciencias políticas, las comunicaciones, las relaciones laborales, la ley, la sociología y la antropología. Cada disciplina aborda una negociación de manera distinta.

De la misma forma que la parábola del ciego que intenta describir un elefante al tocar y sentir diferentes partes del animal, cada disciplina de las ciencias sociales tiene su propia teoría y método para estudiar los elementos de una negociación, y cada una tiende a destacar algunas partes e ignorar otras. Por lo tanto, los mismos eventos resultados de una negociación pueden examinarse al mismo tiempo desde varias perspectivas.’

En nuestro caso, incluimos una parte de todas estas tradiciones de investigación. Cuando reconocemos a los autores de una teoría o un conjunto de hallazgos importantes, utilizamos su respectiva nota al final de la página.

Las situaciones de negociación fundamentalmente tienen las mismas características, ya sean negociaciones de paz entre países en guerra, negociaciones entre un comprador y un vendedor o entre los trabajadores y la administración, o un huésped molesto que intenta ducharse antes de una entrevista importante. Quienes han escrito mucho acerca de una negociación afirman que hay varias características comunes para todas las situaciones.”

Hay dos o más partes, es decir, dos o más personas, grupos, u organizaciones. Aunque las personas pueden “negociar” consigo mismas -como cuando alguien analiza si debe dedicar la tarde del sábado a estudiar, jugar tenis o presenciar un juego de fútbol consideramos una negociación como un proceso *entre* las personas, dentro de los grupos y entre los grupos.

Las partes negocian por *decisión propia*. Es decir, negocian porque piensan que pueden obtener un mejor acuerdo al negociar que sólo aceptar lo que la otra parte voluntariamente les concede o permite. En gran medida, una negociación es un proceso voluntario.

Negociamos porque pensamos que podemos mejorar nuestro resultado, en comparación con sólo negociar o aceptar lo que ofrece la otra parte. Es una estrategia aceptada por decisión propia; rara vez nos piden que negociemos. Hay ocasiones para negociar y ocasiones para no negociar

“Cuándo no debe negociar”. De acuerdo a algunos autores, es que casi todas las personas occidentales no negocian lo suficiente, es decir, que un precio o una situación no son negociables y ni siquiera se molestan en preguntar o hacer una contraoferta.

Cuando negociamos, esperamos un proceso de “dar y recibir” que es fundamental para la definición de la negociación misma. Esperamos que ambas partes modifiquen o se alejen de sus declaraciones, solicitudes o demandas iniciales. Aunque al principio ambas partes pueden discutir arduamente por lo que quieren, al final modificarán su posición inicial para alcanzar un acuerdo.

Este movimiento puede ser hacia un “término medio” de sus posiciones, lo cual se denomina una avenencia. Sin embargo, es posible que las negociaciones verdaderamente creativas no requieran una avenencia; más bien, las partes inventan una solución que cumple los objetivos de *todas* las partes. Por supuesto, si las partes no la consideran una negociación, no necesariamente esperan modificar su posición ni participar en este dar y recibir.

Las partes prefieren negociar y buscar un acuerdo en vez de luchar abiertamente, conseguir que una parte domine y la otra capitule, romper contacto de manera permanente o llevar la disputa ante una autoridad superior para resolverla. Ocurre una negociación cuando las partes prefieren intentar su propia solución para resolver el conflicto, cuando: no existe un conjunto de *reglas* o *procedimientos* fijos o establecidos acerca de cómo enfrentarlo, o cuando eligen evitar esas reglas. Las organizaciones y los sistemas inventan políticas y procedimientos para abordar y administrar estos procedimientos.

Una negociación exitosa implica la administración de los *tangibles* (por ejemplo, el precio o los términos de un acuerdo) y también la solución de los *intangibles*. Los factores intangibles son las motivaciones psicológicas implícitas que durante una negociación afectan a las partes de manera directa o indirecta.

Algunos ejemplos de los intangibles son:

1. La necesidad de “ganar”, vencer a la otra parte o evitar perder ante la otra parte.
2. La necesidad de verse “bien”, “competente” o “firme” ante las personas que usted representa.

3. La necesidad de defender un principio o precedente importante en una negociación.
4. La necesidad de parecer "justo" u "honorable", o para proteger la reputación propia. Los intangibles suelen provenir de los valores personales y las emociones.

Los factores intangibles tienen una enorme influencia en los procesos y resultados de una negociación; es casi imposible ignorar los intangibles debido a que afectan nuestro juicio acerca de lo que es justo, correcto o adecuado al solucionarlos.

1.2. Definiciones de negociación

Se trata de un proceso tan complejo como la multitud de definiciones que han querido ceñirlo.

1. "El único proceso de toma de decisiones que se sustenta en el intercambio," (Kennedy).
2. "La comunicación de idas y vueltas que aspira alcanzar un acuerdo cuando diferentes partes tienen intereses parcialmente contrapuestos y otros parcialmente compartidos" (Fischer y Ury).
3. "Un intento de dos o más partes de encontrar un modo de acción conjunta que parecerá a ambas mejor que otras opciones" (Lax y Sebenius).

"Allí donde dos o más partes se proponen dilucidar lo que cada cual ha de dar y tomar, hacer y recibir en contraprestación, en una transacción entra ellas" (Rubín y Brown).

4. Según Ikle es un proceso a través del cual cada uno intenta persuadir al otro de la existencia de utilidades subjetivas no consideradas o previstas. Cuando ese proceso se refiere explícitamente a empresas.

5. Kapoor y Fayerrwether sostienen que la negociación es el uso que hace una organización del sentido común, operando bajo presión, para alcanzar sus objetivos, actuando con otra organización.
6. Kahn, en cambio, simplifica el tema diciendo que constituye un intento de manejar interdependencias, mientras Colaiácovo sugiere que es un proceso de aproximaciones sucesivas al punto de convergencia de intereses en el que concluirá²

Una negociación es una decisión a ser tomada en un contexto de alto riesgo, por lo que negociar exige reunir información y generar credibilidad. Se apoya en la razonabilidad, en el pensamiento estratégico y en la búsqueda de resultados, lo que potencialmente permitiría ganar sin perjudicar al otro. Pero es una actividad competitiva: complementa la aplicación de elementos racionales e interpersonales en elección de alternativas bajo tensión. Con familiares, amigos y compañeros lo hacemos con naturalidad, porque nos unen más proyectos que los que nos separan. Pero no siempre es este el caso.

En países con marco institucional incipiente, una controversia tiende a remitirse a expresiones de conflicto interpersonal, y no es inusual que sea más importante tomar nota de quien prevalece, que de cómo se encara y resuelve el entuerto. En tales circunstancias es probable que el proceso mantenga condiciones de reserva para que quienes puedan haber expresado opinión o comprometido actuaciones, salvaguarden su nombre e imagen si acaso se decidiera adoptar otro camino. En este contexto el individuo siente la necesidad de ser percibido como un duro, por lo cual el esfuerzo mayor es colocarse ante el problema, lograr salir de lo personal: el peso cae sobre el actor, no ya en la situación definida por consenso social.

En nuestro medio, la palabra negociar remite a hostigamiento y claudicación, a "tuvimos que ceder", a "no pude salirme con la mía"; connota lo groseramente comercial, cuando no evoca negociado. Pero negociar es todo lo contrario: se

²Altschul, Carlos. *Dinámica de la negociación estratégica*. Editorial Granica. España 2008.

trata de un proceso a través del cual, ante un proyecto particular, se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas y se obtienen beneficios imposibles de lograr por sí solo (Altschul y Fernández Longo).

Cuando se habla de negociar, la reacción culturalmente aprendida se inspira en el temor de que hacerlo implicaría abandonar principios o denunciar flaquezas personales. Sin duda porque períodos y lugares de nuestra historia social se han caracterizado por la imposición, la postergación y el desconocimiento del otro, se descuenta como casi imposible avanzar de común acuerdo. Parece improbable que dialogando logremos superar diferencias de opinión, oposición de intereses, rencores y prejuicios. Y entonces no negociamos con desconocidos.

1.3. Principios de la negociación

“Toda teoría debe contar con principios subyacentes. La negociación infalible no es la excepción a la regla.

Los principios que aquí se presentan son piedras angulares para el proceso de negociación infalible. Proporcionan una base para analizar una situación de negociación, para identificar los aspectos clave que deben analizarse y abordarse. Como tales, los principios son también una herramienta para planificar y llevar a cabo nuestros planes, para comprender que está ocurriendo, para decidir qué podemos hacer al respecto y para obtener lo que queremos de los demás”³.

³Leritz, Len. *Negociación Infalible. Cómo resolver problemas, lograr acuerdos y solucionar conflictos*. Editorial Paidós. España, 1997.

Los cuatro principios básicos son:

1.3.1. Principio 1. Crear un entorno seguro

A diferencia de las creencias populares y la práctica común, en la mayor parte de los casos es ventajoso:

- No intimidar a la otra persona.
- No acorralar a la oposición.
- No desequilibrar a la oposición.
- No ver cuánto podemos dificultarles las cosas.

El trabajo en una negociación consiste en cómo facilitar de la mejor manera posible la cooperación de los demás con nosotros.

- Cuando comprendemos el proceso de desarrollo de los seres humanos, vemos que las personas funcionan en niveles diferentes. Además, nuestra capacidad para pensar y para relacionarnos con los demás fluctúa. Cuanto más tensos, presionados o amenazados nos sentimos, más se estrechan nuestras capacidades.
- Cuanto más relajados y seguros nos sentimos, más aumentan nuestras capacidades. Los adultos altamente amenazados funcionan como exigentes. A medida que se sienten más seguros y que sus capacidades se potencian, adquieren cada vez más opciones. Los adultos que se sienten muy seguros y que confían en sí mismos, funcionan como generadores.

Este principio tiene consecuencias importantes respecto de la negociación.

- Cuanto más ampliadas estén nuestras capacidades, más capaces seremos de percibir lo complejo de una situación.
- Cuando estemos funcionando en el nivel generador, también podremos sopesar la importancia relativa de los factores asociados.

Así, en un nivel generador, podemos distinguir mejor entre los síntomas y los temas básicos que deben abordarse.

- Sabemos que no tiene ningún sentido hablar sobre el control del inventario o sobre el presupuesto de las fuentes de ingresos cuando el verdadero tema en cuestión es el conflicto constante de nuestra relación.
- Sabemos que no vale la pena que lo sigan presionando para que tome un compromiso cuando usted está jugando a “Sí, pero” en referencia a nuestras propuestas.

En lugar de ello, exploramos qué ocurre con nuestras resistencias. No insistiremos en hacer una campaña de ventas a nuestro modo. Sino que buscaremos el acuerdo mutuo acerca del cliente y sus necesidades, cuáles son nuestras metas y, finalmente, cómo creemos que las ventas pueden hacernos lograr nuestras metas.

1.3.1.1. Espejos: haga lo mismo que yo

En el pensamiento Generativo podemos distinguir diversos factores de forma simultánea. A la vez, podemos comprender:

- El contenido: sobre qué estamos tratando.
- El alcance: tanto el panorama general como los temas en detalle.
- La relación: el nivel de comprensión y aceptación existente entre nosotros mismos y la otra parte.
- Las necesidades o Valores Subyacentes: tanto en la otra persona como en nosotros mismos.
- El proceso: cómo estamos negociando

Los Criterios: los criterios o normas que cada uno de nosotros emplea para negociar un arreglo justo.

Sólo podemos hacer esto en el pensamiento generativo. Pero, si bien es crucial que funcionemos a partir de las capacidades generativas, es igualmente importante que creemos un entorno que invite a la otra persona a hacer lo

mismo. La forma más eficaz de hacerlo es negociar desde una actitud generativa.

Los seres humanos funcionan como espejos. Empujamos y nos vuelven a empujar. Regateamos y regatean. Si nos acercamos a los demás a partir de una postura generativa de comprensión y resolución mutua de problemas, lo más probable es que respondan del mismo modo.

Cuando descubrimos que la otra persona no quiere cooperar, eso nos indica que no se siente segura nuestra tarea en la negociación es ayudar a que los demás se sientan más seguros para que se amplíen en sus capacidades. No obstante, en la práctica por lo general.

1.3.2. Principio 2: Cambiar su enfoque

En toda negociación tratamos con cuatro factores:

Los cuatro factores son:

- El tema esencial (el problema, de lo que estamos hablando).
- La relación (el conflicto, el grado de aceptación o no aceptación por parte de la otra persona).
- El proceso (cómo conversamos o no conversamos entre nosotros para resolver el problema y la relación).
- Los criterios (las normas para el acuerdo).

Por ejemplo:

- Podemos estar hablando del sistema de indemnización en nuestra organización [el tema esencial o problema] (Factor 1).
- Puedo sentir resentimiento hacia usted porque creo que está intentando aprovecharse de mí, es el conflicto o la no aceptación existente en nuestra relación (Factor 2).
- Podemos estar gritándonos uno al otro sin escucharnos y traer a colación hechos del pasado [el proceso que estamos usando] (Factor 3).

- Puede que yo cite normas industriales para mi tipo de posición y que usted discuta sobre la tradición de políticas de indemnización en esta organización [las normas para un acuerdo justo] (Factor 4).

En ocasiones, el tema primordial es el tema esencial y en él debemos centrarnos (Factor 1).

En ocasiones el tema primordial es nuestra relación, ya sea porque es más importante que el problema o porque tenemos un conflicto y, salvo que abordemos el conflicto, será más difícil e incluso imposible resolver el problema (Factor 2).

En ocasiones, el proceso debe negociarse en primer lugar porque la manera en que intentamos resolver el problema nos enfrenta y no nos deja avanzar (Factor 3).

En ocasiones necesitamos acordar criterios justos para el arreglo antes de hablar acerca del tema esencial, porque usted quiere obtener todo de mí, sea o no justo (Factor 4).

Nuestra tendencia en una negociación es únicamente hablar del problema, el tema esencial, e ignorar:

- La calidad de la relación con la otra persona.
- El proceso que empleamos para negociar entre las partes.

Qué es lo que cada uno de nosotros considera que son criterios justos para el acuerdo.

Los negociadores eficientes advierten que deben cambiar su enfoque entre estos cuatro factores. En diversos momentos durante una negociación, cada uno de estos factores puede convertirse en el tema primordial. Es importante saber cuándo hay que enfocar el problema, cuándo la relación, cuándo el proceso y cuándo los criterios para el acuerdo.

1.3.3. Principio 3: Comprender a los demás, y no vencerlos como distinguir entre problemas y soluciones

- La dificultad para distinguir entre *problemas y soluciones* es uno de los motivos fundamentales de las negociaciones sin éxito. El principio es: céntrese en definir el problema y no en defender soluciones.
- La distinción entre problemas, necesidades, valores, preocupaciones e intereses, por un lado, y soluciones, respuestas o comportamiento satisfactorio, por el otro, puede resultar evidente desde el punto de vista teórico. Pero, por lo general, estas dos categorías se confunden en el calor de la discusión.
- Decidimos respecto de respuestas y soluciones, adoptamos actitudes, porque tenemos necesidades subyacentes que queremos satisfacer. Detrás de cada solución existe una necesidad.

Abordamos a nuestro jefe para pedirle un aumento (la solución) porque, necesitamos sentir que se nos paga por lo que valemos. Iniciamos un litigio para cobrar una cuenta impagada (la solución) porque no queremos sentir que hemos sido unos tontos y, además, porque necesitamos el dinero.

Decidimos contratar a un socio (la solución) porque necesitamos que alguien colabore con nosotros, alguien que estimule nuestra creatividad.

La distinción entre problemas y soluciones es importante por dos motivos:

Si ignoramos los problemas o las necesidades subyacentes, por lo general no solemos encontrar las mejores opciones. Si enfocamos las soluciones y no los problemas, por lo general tomamos la actitud de promover o de defender nuestra solución. Suponemos que tenemos la respuesta correcta o la mejor solución porque la pensamos.

Una vez que tomamos una posición, solemos identificar nuestro valor personal, nuestra autoestima, con dicha posición. Y una vez que hemos alineado nuestra autoestima con nuestra posición, con frecuencia terminamos negociando acerca de nuestra autoestima y no respecto del problema subyacente. Nuestra

negociación termina siendo un concurso para probar quién tiene razón o quién es más fuerte.

1.3.3.1. Defina el problema antes de tomar una resolución

Si nos centramos prematuramente en las soluciones, por lo general omitimos identificar adecuadamente qué necesitamos. No desarrollamos una comprensión completa y precisa del problema.

- Es probable que nos surjan soluciones que no resuelven el problema por completo: la solución equivocada.
- Solemos limitar nuestra creatividad y nuestras opciones.
- Omitimos ver todas las formas posibles en que podríamos satisfacer nuestras necesidades.
- Es importante que analicemos claramente nuestra situación antes de llegar a una solución.

1.3.4. Prestar atención a lo obvio

En toda negociación, el hecho de prestar atención a lo obvio es la única estrategia y la más importante para usar. La negociación es el arte de identificar y eliminar los obstáculos que surgen a medida que intentamos lograr lo que necesitamos. Los obstáculos siempre surgirán, en forma de recursos limitados, de nuestros propios temores o de los demás.

A medida que surjan estos obstáculos, contamos con diversas opciones para responder. Podemos hacerles frente, podemos intentar pasarlos por alto o podemos esperar que desaparezcan. Estas son todas opciones posibles, pero no las mejores.

1.3.4.1. Nuestra mejor opción es disolver o derretir el obstáculo

Para esto, primero debemos reconocerlo. Si podemos reconocer el obstáculo cuando muestra por primera vez su desagradable rostro, no perderemos tiempo

ni contribuiremos, sin quererlo, a que el obstáculo se fortalezca y sea más rígido.

Por ejemplo:

- Si la otra persona se está excusando, queremos percatarnos de ello y comprender por qué, en lugar de hacerle frente de manera que se ponga a la defensiva y deba excusarse aún más.
- Si la otra persona está formulando exigencias extremas, queremos dar un paso atrás y comprender cuál es la motivación de su comportamiento, antes de ceder y hacer concesiones que la alentarán a exigir aún más.
- Si las otras personas permanecen en silencio o dicen que no tienen tiempo para hablar, pregúnteles el significado de su silencio o por qué no tienen tiempo.
- Si piensa que la otra persona se pondrá a la defensiva y no la escuchará, dígame cuáles son sus temores y trate de que intente escucharlo.
- Si no está muy seguro acerca de sus suposiciones y teme estar equivocado, verifíquelas.
- Si no están de acuerdo con los valores o términos subyacentes de un acuerdo justo, céntrese primero en dichos términos.

Una vez que reconocemos el obstáculo, tenemos la opción de ver a través de él cuáles son las causas subyacentes. En lugar de negociar a partir de una postura defensiva, podemos abordar las necesidades subyacentes que deben ser satisfechas. Al abordar las necesidades subyacentes, el obstáculo se esfuma. Nuestro obstáculo puede ser un bloqueo interno. Tal vez estemos retrasando abordar a un empleado porque tememos que se quejará ante otros empleados y provocará sentimientos desagradables. El hecho de identificar nuestro temor subyacente nos dice qué necesitamos. Necesitamos saber que el empleado no propagará malos sentimientos entre sus colaboradores.

Si sabemos qué necesitamos, podemos elegir opciones para ocuparnos de la necesidad. Podemos verificar la validez de nuestro temor o podemos tener un enfrentamiento directo con el empleado pidiéndole que no haga partícipes a los demás de nuestro problema.

1.3.4.2. Prestar atención a lo obvio significa prestar atención a aquello que está en primer plano: lo que ocurre inmediatamente, evidentemente, ante nosotros dentro de nosotros. Significa prestar atención a lo que está ocurriendo en aquel preciso momento.

Prestar atención a:

- Qué estamos sintiendo y diciéndonos a nosotros mismos.
- Qué está diciendo y haciendo la otra persona.
- El tono de voz y las expresiones faciales.
- La posible incongruencia entre aquello que dice una persona y su comportamiento o tono de voz.
- El impacto de los factores ambientales.
- El momento en que el nivel de pensamiento de la otra persona comienza a cambiar y se pone más a la defensiva.
- Si estamos del mismo lado de la mesa resolviendo un problema o no.
- Si tenemos también un problema de relación que resolver.
- Si necesitamos que la otra persona se manifieste de manera más específica y completa.
- Qué proceso estamos usando y la orientación hacia la cual nos estamos dirigiendo.
- Si estamos de acuerdo con nuestros criterios para la negociación.

Si tenemos un sentimiento de ganar o perder en nuestro interior o si queremos comprender a la otra persona. Si nos estamos dirigiendo hacia una resolución o nos estamos alejando de ella.

1.4 El proceso de la negociación

Modelo de Stephen Robbins

“El proceso de negociación simplificado se conforma de cinco etapas:

Etapa	Actividad
I	Preparación y planeación
II	Definición de las reglas básicas
III	Aclaración y justificación
IV	Negociación y solución del problema
V	Cierre y puesta en práctica” ⁴

1.4.1. Preparación y planeación

Actividades básicas: Antes de iniciar la negociación, el suscrito debe reflexionar sobre los siguientes cuestionamientos.

Preguntas básicas:

¿Cuál es la naturaleza del conflicto?

¿Cuál es la historia que implica la negociación?

¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones?

¿Qué desea obtener de la negociación?

¿Cuáles son sus metas?

⁴Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México, 1999, pp. 449-466.

Además, el negociador debe preparar una evaluación de lo que piensa su contraparte, a través de:

¿Qué es probable que pidan?

¿Qué intereses intangibles podrían ser importantes para ellos?

¿Sobre qué estarían dispuestos a acordar?

Por último, es importante utilizar la información que ha reunido para desarrollar una estrategia de negociación sustentada en el juego de ajedrez, la cual nos permitirá conocer de antemano como ponderará la situación.

Otra alternativa, la constituye la puesta en marcha del BATNA (Best A ve To a Negotiated Agreement) mejor alternativa suya y de la otra parte para negociar un acuerdo menor y aceptable para usted en un acuerdo negociado.

1.4.2. Definición de las reglas básicas

Actividades básicas: Una vez que se ha realizado la negociación y ha desarrollado una estrategia, está listo para definir las generales y procedimientos básicos con la otra parte acerca de la negociación.

Reglas básicas

¿Quién realizara la negociación?

¿Dónde se llevara a cabo?

¿Qué restricciones de tiempo, si las hay, se aplicarán?

¿A qué temas estará limitada la negociación?

1.4.3. Aclaración y Justificación

Cuando las posiciones iniciales han sido intercambiadas, tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, apoyarán y justificarán sus demandas originales. Esto no tiene que ser una confrontación. Más bien, es una oportunidad para educar e informar a cada parte sobre los temas, porque son importantes, y como llevo a cada una de sus demandas iniciales. Este es el punto donde usted podría querer proporcionar a la otra parte cualquier documentación que le ayude a sustentar su postura.

1.4.4. Negociación y solución del problema

La esencia del proceso de negociación a y real que ocurre al tratar de discutir a fondo un acuerdo. Las concesiones deberán ser debidamente tendrán que ser hechas por ambas partes. El recuadro "De los alas habilidades" sobre la negociación describe directamente algunas de las opciones que usted debería realizar para mejorar las probabilidades de lograr un éxito.

1.4.5. Puesta en práctica. El paso final en el proceso de negociación consiste en formalizar el acuerdo sobre el que se ha trabajado y desarrollar cualquier procedimiento que sea necesario para la puesta en práctica y el monitoreo. En la marcha, las negociaciones [las cuales abarcan todo, desde las negociaciones, negociar sobre los términos de arrendamiento, comprar un producto, negociar una oferta de trabajo para un puesto de alta gerencia], se requerirá de las especificaciones en un contrato formal. En la mayoría de los casos, el proceso de cierre de la negociación no es más formal que un simple apretón de manos.

Diferencias culturales en las negociaciones

Aunque parece no haber relación directamente significativa entre la personalidad de un individuo y de negociación, los antecedentes culturales parecen ser relevantes. Los estilos de negociación claramente varían entre las culturas nacionales.

A los franceses les gusta el conflicto. Generalmente obtienen reconocimiento y crean sus reputaciones al pensar y actuar en contra de otros. Como resultado de ella, los franceses tienden a gastar una gran cantidad de tiempo en negociar dos y no se preocupan demasiado sobre si les gustan o les disgustan sus oponentes. Los chinos también inducen a los demás a hablar libremente en las negociaciones.

1.5. Procesos de negociación de cinco enfoques

Las relaciones entre partes se producen de diferentes maneras y la negociación es solo una de tantas formas de relacionarse entre individuos; quizá la más civilizada. Walton y McKersie distinguen cinco modalidades.

I. Enfoque de negociación de colusión. Se inicia cuando las partes se ponen de acuerdo para perjudicar a un tercero. Cuando "viene todo cocinado". Se trata de componendas en las que se pacta algo que beneficia a las partes y que serán nefastas para quienes no estén advertidos. Son asociaciones ilícitas (acuerdos entre villanos) en las que la relación es colaborativa y tiene un alto potencial destructor, en tanto los actores se colocan por encima de las leyes y se saben mutua y potencialmente arteros. Al entablar el pacto, las partes descuentan que el otro puede sabotear el proyecto conjunto, porque una alianza da lugar al surgimiento de contra-alianzas, y entonces se protegen mutuamente para evitar acciones y represalias de terceros que actúan de la misma manera.

Son robos para la corona, convenios leoninos, pactos espurios, acuerdos de cúpulas, acciones facciosas, contubernios, connivencias, arreglos desaprensivos, abusos de poder, como por ejemplo la formación de cierto consorcio para tomar un contrato entre enemigos íntimos que comparten aspiraciones y transitan por diferentes caminos. Las partes manipulan y

delinean tácticas y estrategias con el objeto de defraudar, debilitar o bien aniquilar la posición de terceros. Por ejemplo, se cambian las pautas de contratación y se da mayor peso a las especificaciones de quienes desean excluir al otro. En las condiciones creadas, el tercero no tiene alternativa, no logra defenderse. Alguien paga y se benefician quienes organizan la alianza ilícita. Ante la colusión cabe el proceso legal comercial o penal.

II. Enfoque de negociación conflictivo. Las partes defienden fueros e intereses con saña y logran sus cometidos, mientras denodadamente evitan que la otra parte logre beneficio alguno. Se reconocen por la prepotencia, las actitudes intransigentes y la retórica agresiva. En este caso se pretende la hegemonía, pero como la coexistencia parece inevitable y la relación surge por presión social o legal, cada uno tiende a obstaculizar y a contribuir a que fracase toda forma de vinculación, en tanto supone obligación mutua. Sospecha y desprecio son moneda corriente: la motivación es agresivamente competitiva e impera la desconfianza. La relación se caracteriza por la falta de legitimidad otorgada al otro: no se da respiro. Es un proceso que asume proporciones irracionales e incluye intromisiones en la actividad del otro por medios legítimos e ilegítimos. En una empresa, hablamos de relación de conflicto cuando existe una puja sostenida entre sectores y cada uno pretende catapultar a su gente para tomar el control de un departamento. Esto ocurre también en las "guerras entre empresas" o cuando uno "se ve obligado a vender a precio vil".

Algunos lingüistas sostienen que en cierto idioma esquimal existen 28 palabras para nombrar la nieve. De la misma manera puede decirse que la riqueza de sinónimos para denotar lealtades recíprocas de esta naturaleza marca la presencia de un fenómeno social de envergadura.

En tales situaciones, puede apelarse a una normativa haciendo un llamado a la conciliación por parte de una instancia superior.

Se dice aceptación a regañadientes, que Walton y McKersie denominan containment-aggression, cuando prevalece el antagonismo, las partes recurren a exhibiciones de fuerza, y cada acto es analizado como ejemplo de una intencionalidad traviesa. Son características las dilaciones, las intromisiones y la construcción de artilugios. La acción se instala en el presente, pero remite con pena a lo que podría haber sido. Las partes se tratan con suspicacia, como en la competencia velada entre colegas, entre miembros de diversos organismos trabajando en una misma tarea, o entre sordos. El pensamiento es: "Si pudiera, estaría solo. El otro me exige, aguanto, y si acaso tuviera la libertad de hacerlo elegiría a otro a quien imponerle mi voluntad; pero por necesidad debo permanecer en esta trama". En todo momento las partes obstaculizan la posibilidad de avance del otro, y aunque aceptan cierta racionalidad externa para ligar sus acciones, la relación se limita a lo requerido para garantizar su propia subsistencia. "Eso funciona como negocio. Cuando algo falla lo arreglan con dinero." Cuando las partes se sienten involucradas en la necesidad de un intercambio reglado, a menudo desacreditan a sus representantes pretendiendo desconocer las consecuencias, mientras cada una intenta ganar la adhesión ajena con carisma o coerción. Cuando las circunstancias lo exigen, a veces para aparentar la existencia de un law se acude a árbitros que deben imponer formas de acatamiento.

III. Enfoque Acomodación: Es cuando las partes aceptan la existencia del otro, se reconocen ligadas a futuro y maniobran de forma tal de maximizar sus beneficios sabiendo que el otro también obtendrá los suyos. Ocurre entre quienes comparten una frontera o un terreno lindero e incorporan elementos que trascienden lo protocolar en lo cotidiano, en lo circunscripto local. En ese sentido, las partes admiten que cuentan con el otro y deben tenerlo en cuenta para armar sus proyectos. Aun así tiene primacía lo propio, desligado de posibles acciones conjuntas: la acomodación supone una actitud reactiva, pasiva, centrada en la aceptación del status quo. Solo se privilegia lo actual: los intercambios dan prioridad al consentimiento mientras se utilizan procedimientos de rutina para fortalecer la observación de lo inmediato y para

zanjar diferencias. Existe cierto respeto entre las partes, que no se entrometen en el universo del otro, no compiten en sus internas. El nivel de confianza alcanzado se sustenta en la observación atenta y se advierte aprendizaje. "Nos llevamos bien, eso no quita que estén agazapados." Se sabe qué hace el otro y por qué. Aunque las relaciones sean formales, oportunistas y calculadoras, se valoran las prerrogativas y se avanza paso a paso. En un barrio, las asociaciones intermedias que comparten un objetivo se reúnen para considerar la mejor forma de trabajar cierto tema, conviven desconfiando, aunque desearían armonizar. Crecen adecuando proyectos y fortalecen su posición relativa oponiéndose al otro. Su identidad surge del contraste por el opuesto de la identidad del otro. Ante las dificultades, instrumentan procesos de mediación con individuos del mismo ámbito respetados por ambas partes.

IV. Enfoque de negociación de acuerdos cooperativos: Es cuando se acepta la legitimidad del otro y se reconoce que coexistirán elementos competitivos 'Y colaborativos en el vínculo: las partes se preocupan tanto de lo mediato como de lo inmediato y se proponen avances a partir del descubrimiento de campos de interés compartido. Se instituyen los códigos de convivencia y se sabe que siempre habrá otra vuelta. Los actores descuentan que la situación es anómala y que deberán operar con información y materiales que no dominan, y dedican tiempo a averiguar, a compatibilizar, a viabilizar y a incrementar el valor asociativo. En este caso, los fracasos se entienden como resquicios en el camino hacia algo desconocido y probablemente superador.

"No están en nuestra longitud de onda, pero se entiende, estamos en economías distintas.

Ellos viven en una economía de carencias, porque lo que les viene, les viene de arriba, pero con opulencias: nada los exige. Tienen tiempo".

Hay un proyecto y surge curiosidad por encaminarlo. En esas condiciones "encontrar la vuelta no es ser torcido, no es ser traidor". Las concepciones del

mundo tienen puntos en común. Se comienza a respetar a la otra parte y a sus representantes y surgen relaciones personalizadas de consideración. Uno "se da cuenta" de que ciertas cosas serían posibles en la medida en que se alcance a definir una ingeniería de solución sofisticada que asegure el entendimiento duradero. Por ello se establecen mecanismos de intercambio y consulta que a partir de la defensa firme de los intereses generan condiciones para desarrollar criterios, pautas y normas, orientada al alcance de los objetivos deseados. Se procura mantener o mejorar la relación. Se aprende de la experiencia. En esas condiciones se instala por fin la negociación, proceso en el que, para que el otro quiera seguir, en cada paso hay un mínimo a alcanzar. Que puede terminar en un convenio, un contrato, una carta de intención, un apretón de manos. La naturaleza y pronóstico del proceso singular dependerá de cómo se equilibren obligaciones, necesidades y deseos en un despliegue inteligente de intereses y riesgos del que surgirán, en principio, aspiraciones y conjeturas (más tarde, compromisos e implicaciones calculadas).

V. Enfoque de negociación estratégica: Descansa en esta proposición y en este texto detallamos la secuencia de sus pasos. El proceso es efectivo cuando es Pareto óptimo, vale decir que no existe otra solución posible que mejore la utilidad para una u otra parte sin perjudicar a la opuesta. Y se extiende en la medida en que una o ambas partes entiendan que aún no han alcanzado sus preferencias. Como ya lo anunciáramos en la Introducción, se trata de un sistema. Vale decir que cualquier hecho producido en uno de los pasos del ciclo afecta lo que ocurre en otras etapas y niveles y, por lo tanto, los gráficos que presentaremos más adelante deben entenderse como mapas de ruta más que como recetas a seguir en una sola dirección.

Negociar significa que una persona, por sí misma, encara la defensa de sus intereses en aras de un proyecto ambicioso. Aboga: se defiende, habla bien de sí y de sus cosas porque debe pasar a resolver cuestiones de intereses parcialmente encontrados con otros que defenderán lo suyo con igual ahínco. Por lo tanto, lo vital es saber de qué se trata. Definir los límites del proyecto, sus

intereses, sus implicaciones, y contra que parámetros esa persona evalúan si la negociación se justifica y, en caso de desarrollarse, si fue exitosa.

La negociación plantea una situación esencialmente asimétrica, en la que se trabaja en forma iterativa, por aproximaciones sucesivas. Se descubre información que permite pensar a medida que se avanza. Pero requiere preparación: el progreso se lograra contra criterios y encuadres preelaborados, porque de otra manera el actor quedaría a merced de la sorpresa y la artimaña.

Negocio es negación del ocio, es consolidación del oficio. Y la negociación permite mejorar lo que sin compostura y esfuerzo no se alcanzaría. Pero uno tiene que cuantificar sus aspiraciones, y después de hacerlo evaluar cuanto tolera la situación. Si uno entra en una negociación es para que este esfuerzo adicional le ayude a descubrir más ventajas a través del dialogo. Lo que descubre el negociador son nuevas contingencias, hechos y cosas que se encadenan desde el momento mismo en que comienza a indagar, siempre que antes haya prefigurado con mucha nitidez sus expectativas.

Ahora bien, se negocia con antagonistas, personas, grupos u organizaciones en una relación de interdependencia parcial de intereses, actuales y futuros- con los que debe instituir modos de colaboración, ya que el resultado y la implementación de lo acordado dependerán de su manejo de esa relación. Surgirán problemas de comunicación, tensiones personales, singularidades que dependen tanto de la situación que vive el otro como de su propia realidad, y cada parte atribuirá a cada propuesta y gesto un valor distinto. Según cuál sea su manejo del caso podrá o no alcanzar beneficios, podrá o no mantener o mejorar la relación. Negociar es manejar los pleitos sin llegar a rupturas." Fisher y Dry sostienen que la negociación es eficaz solo cuando cumple esas dos condiciones ya que, de no hacerlo, difícilmente se implemente el trato. Lo mismo expresan otros autores cuando afirman que la negociación es eficaz si produce un resultado sustantivo y un contrato social.

1.6. Modelos de negociación

Tres enfoques sobre la negociación

“El orden que presentan los modelos es cronológico - secuencial, el primero data de los años 30 del siglo pasado, en tanto los últimos se desarrollaron en la década de los 90, la secuencia y la clasificación son propuestas por Criqui y Matarasso”⁵.

1.6.1. Modelo Normativo (1930-1950).

Dale Carnegie es uno de los representantes de este género.

Los cuales aseguran que la negociación es un conjunto de principios o procedimientos que ha dado buenos resultados, y que son de naturaleza universal, y deben ser seguidos por todos, desafortunadamente no todos los principios pueden ser clasificados como universales, y negociamos con gente con valores y costumbres diferentes a los nuestros, lo que al no tomar en cuenta el poder de la situación puede conducirnos a actuar de manera diferente; lo válido hace diez años podría ocasionarnos problemas hoy en día.

Los seguidores de estos métodos están convencidos de que son los mayores logros y hacen esfuerzos por ponerlos en práctica. “¿Pero es la aplicación de recetas lo que genera los resultados, o es la fe que anima a los discípulos?”. Toda persona tiene límites, en donde por dignidad es imposible negociar; esto es cierto, pero si esos límites son muchos y muy estrictos, tendremos a alguien con serias dificultades para

⁵González Martín y Socorro, Olivares. *Comportamiento organizacional (un enfoque latinoamericano)* Editorial CECSA. México, 1999, p 101.

negociar, y en estos días tan vertiginosos no negociar tiene un costo muy elevado: la exclusión. Además, genera en las personas un sentimiento de culpabilidad que se expresa en la pregunta: ¿Por qué yo no?, de este sentimiento se pasa a una seguridad que se tiene de poseer la verdad, y que lleva a mucha gente a actuar. Desafortunadamente esta actuación, al estar fundamentada en principios incuestionables, puede derivar en confrontaciones que en nada ayudan al proceso de negociación.

Esta estrategia de negociación se desarrolla principalmente entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial (1919 - 1945), época con una visión del porvenir mucho más optimista que la nuestra, donde el ritmo de los cambios era pausado, y donde el conocimiento del hombre y de las relaciones humanas empezaba a desarrollarse, por eso ahora resulta tan fácil encontrar varios errores de conceptualización.

1.6.2. Modelo psicológico

Más que una teoría sobre la negociación, lo que han hecho los psicólogos es precisar que en toda negociación se establece una relación que implica un manejo de poder y un proceso de comunicación, de tal suerte que en lugar de eludir estas situaciones un negociador eficaz, debe abordarlas como un elemento más en el proceso de negociación.

Por ejemplo, para Carl Rogers toda relación entre dos individuos, es eficaz cuando es verdadera y transparente, por lo cual ha de estar basada en una escucha empática y congruente.

La escucha empática implica comprensión, sin prejuicio, en tanto la congruencia expresa una similitud entre lo que se vive y lo que se dice.

Este enfoque presenta un serio problema. Al desarrollarse dentro de la teoría del crecimiento personal -que busca crear relaciones de pareja, amistad y familiares más felices- descuida las relaciones de tipo comercial o las relaciones sociales, donde no hay reciprocidad. Si se intenta aplicar a este tipo de relaciones resulta totalmente inadecuado; sin embargo no se debe olvidar que la gran aportación de este enfoque dentro de la teoría de la negociación, fue ceder a un modelo más eficaz: el enfoque psicotécnico.

A partir del siguiente modelo esto cambia, lo que nos permitirá revisar a detalle la importancia del trabajo multidisciplinario en la negociación.

Enfoque Psicotécnico.

El enfoque psicotécnico integra aspectos de los modelos precedentes, así por ejemplo parte de principios que denomina universales, de las necesidades del interlocutor para argumentar e intentar convencer; pero a diferencia del modelo psicológico, intenta desarrollar técnicas para abordar de manera directa la negociación. Estamos ante un modelo de negociación más completo. Para ejemplificar analicemos el modelo de Fisher, Ury y Patton.

Estrategia y principios

En la propuesta de los autores existen dos tipos de principios:

- a) Los explícitos inmersos dentro de su estrategia de negociación.
- b) Los implícitos que a veces enuncian, o hay que leer entre líneas.

Iniciaremos con los que conforman su estrategia de negociación.

Principios:

No negociar desde una posición, ya que usualmente asociamos nuestra valía personal con la aceptación de nuestra posición, lo que reduce considerablemente el margen de maniobra que puede darse en la negociación; además, si partimos de una posición podríamos utilizar el tiempo empleado en defenderla y los recursos utilizados para este fin en buscar consensos que beneficien a ambas partes. Finalmente, al obstinarnos en una posición informamos claramente a nuestra contraparte que nuestro interés está en la posición, y que la otra persona y sus intereses son secundarios. Bajo estas consideraciones los autores desarrollan una metodología para negociar.

Primer paso: separe a las personas del problema

Los autores precisan que los negociadores primero son personas, no maquinas ni representantes abstractos de la contraparte; de ahí que tengamos que tratarlos como personas, con reacciones humanas, al grado que sus fantasías o temores no son aspectos secundarios en la negociación sino elementos que pueden facilitarla o cancelarla definitivamente. Otra precisión consiste en señalar que cada clase de negociador tiene dos clases de intereses: en la sustancia y en la relación, de tal suerte que buscará mantener una buena relación de trabajo para lograr un acuerdo aceptable. Aunque señalan que la "relación en curso es mucho más importante que el resultado de cualquier negociación en particular", sugieren separar la relación de la sustancia y abordar de manera directa el problema humano, para lo cual recurren a consideraciones de psicología, como son la percepción, la comunicación y la emoción.

Segundo paso: céntrese en los intereses, no en las posiciones

El problema básico en una negociación no son las posiciones conflictivas sino el conflicto entre las necesidades de cada parte, de ahí que para llegar a una solución inteligente hay que conciliar intereses, no posiciones. Incluso se puede encontrar que posiciones contrapuestas reflejan intereses similares. El punto básico en este apartado es como llegar a comprender los intereses de la

contraparte, para lo cual los autores tienen que recurrir de nueva cuenta a la psicología, al contestar que los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas: seguridad, bienestar económico, pertenencia, reconocimiento y control de la vida de uno mismo. Este esquema es muy similar al propuesto por Maslow para explicar la motivación humana, así que podríamos atrevernos a afirmar que la habilidad de la negociación se sustenta en la capacidad de reconocer e interactuar con los motivos de la contraparte (aspecto psicológico), y expresar abierta y honestamente los motivos personales para llegar a entablar acuerdos viables (aspecto comunicativo).

Tercer paso: genere alternativas para beneficio común

En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos que impiden generar alternativas de beneficio común:

- a) Elaborar juicios prematuros. Nada daña más a las ideas nuevas que la crítica. El juicio obstaculiza la imaginación.
- b) En busca de una respuesta única. Al buscarla desde el inicio se descarta la posibilidad de elegir entre distintas opciones posibles.
- c) La hipótesis de un concepto fijo. El conceptualizar a la negociación como un tú ganas/yo pierdo, o yo gano/tú pierdes, es difícil de evitar, tanto por nuestra cultura como porque "cuando un problema nos consume, los seres humanos nos centramos en nosotros mismos y en lo que vamos a hacer".
- d) El pensar que resolver un problema es asunto de ellos. Cuando procedemos de esta forma olvidamos que el único acuerdo que validaran los involucrados es aquel que beneficie a todas las partes, y que esto se logra con la participación de todos.

Esta estrategia propone buscar intereses comunes, lo que implica que ambas partes expondrán sus intereses e intentaran ajustar aquellos que difieran. Para lograr esto propone generar un ambiente propicio para la negociación;

recomienda prepararse para el encuentro y, de ser posible, generar una sesión sólo para exponer puntos de vista.

Cuarto paso: insista en utilizar criterios objetivos

El decidir con base a la voluntad puede resultar costoso, tanto que puede afectar la realización de la negociación. Lo ideal sería aplicar criterios independientes de la voluntad de cada participante, pero que sean respetados por las partes en conflicto. Criterios como normas de justicia, principios científicos o prácticas comunes; de esta forma no cedemos ante la presión sino ante el principio.

Quinto paso: desarrolle su MAPAN

Los autores comentan que ninguna estrategia garantiza el éxito de la negociación, sobre todo si la otra parte tiene muchos elementos a su favor; en tal caso ellos recomiendan llegar siempre protegido a la negociación, desarrollando una estrategia simple pero poderosa: el uso del MAPAN (Mejor alternativa para un acuerdo negociado), que es fijar con anticipación cual es nuestro límite y el momento en el que es preferible no negociar, ya que más que ganar perderíamos. Señala que aunque es peligroso establecer límites -porque estos siempre limitan la creatividad- es más peligroso llegar a una negociación sin haber establecido, cuál sería el resultado de no negociar. Para establecer su MAPAN se requiere:

- a) Generar una lista de acciones que podrían llevarse a cabo si no se alcanza el acuerdo.**
- b) Convertir las ideas más prometedoras en alternativas prácticas.**
- c) Seleccionar tentativamente la alternativa que parezca mejor.**

Indiscutiblemente éste es un modelo más completo y eficiente para negociar. Su principal error es suponer que todos los que van a negociar son personas sanas y equilibradas que no tendrán inconveniente en seguir sus indicaciones.

Pero ¿qué pasa cuando este principio no se cumple? El modelo sencillamente pierde validez, tal vez por eso la siguiente generación de teóricos intentó no sólo enseñar técnicas y estrategias para negociar, sino desarrollar gente equilibrada, feliz y eficaz. No es un enfoque psicológico, ya que a diferencia de este, surge para solucionar problemas laborales en situaciones de trabajo.

1.6.3 Modelos Integradores

Medio siglo después de iniciada la discusión en torno a la negociación, empezaba a quedar claro que no era un problema de técnicas específicas para negociar, incluso ni siquiera de estrategias; el principal problema era que la gente que realizaba la negociación podía tomar todos los cursos sobre calidad o sobre cómo escuchar mejor, pero si no era gente equilibrada, esto terminaba reflejándose en la negociación y con el acuerdo que se lograba; peor aún, esto no sólo era válido en el tema de negociación sino en cualquier tema empresarial donde interviniese una persona. ¿Esto reflejaba la necesidad de un trabajo multidisciplinario? .Lo más honesto sería decir nunca lo podremos saber pues en ese momento la necesidad era tan apremiante que un autor integró principios de administración, psicología y comunicación, - retomando la importancia de los valores-, se convirtió en la respuesta a esta necesidad. Stephen R. Covey fue el autor más importante de la década de los 90 dentro del área administrativa, al grado de ser considerado por la revista *Time* como uno de los 25 estadounidenses más influyentes. Su obra, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, estuvo casi toda la década de los 90 en la lista semanal de libros más vendidos del *PublishersWeekly*. Covey dice al inicio de su libro que gran parte de su trabajo es integrar la información que sobre el tema existe en los libros, y lo hace de manera excelente. Revisemos brevemente su propuesta:

Principios:

1. Existen principios universales, expresados en las religiones y filosofías más aceptadas. Vivir de acuerdo con estos principios nos genera más beneficios y tranquilidad.

2. Existe un continuo de madurez, válido para todos los seres humanos. Este continuo se constituye de dependencia-independencia-interdependencia y se relaciona con el crecimiento del hombre. Así cuando se es bebé y niño, la dependencia se vive de manera natural, en la adolescencia se vive en una independencia, y en la madurez se busca la interdependencia.

3. La tendencia de intentar arreglar la vida de otras personas con sabios consejos no sirve. Las personas tienen que crear sus propias respuestas y de no interesarse o involucrarse en el cambio, no pasará nada. De ahí que lo más recomendable sea trabajar con nosotros mismos, de adentro hacia afuera. El efecto es curioso: si logramos corregir nuestros hábitos, nuestro poder de influencia (circulo de influencia) se incrementará, y el efecto que podemos tener sobre la gente también se incrementará.

4. La palabra clave para lograr el cambio es el hábito (este se integra de conocimientos, capacidades y deseos), esto significa que la estrategia base para cambiar no son los buenos deseos o las promesas sino los hechos.

5. ¿Cuál es la finalidad de Covey? La felicidad, el éxito, el amor, la popularidad, la productividad, el dinero, la familia. Aunque no está peleado con todo esto, su objetivo es alcanzar el equilibrio. "La efectividad reside en el equilibrio P/CP, entre la producción y la capacidad de producción".

Es importante recordar que no estamos analizando la obra de Covey, sino que estamos revisando un ejemplo de los actuales modelos de negociación orientados a dar una respuesta íntegra a la necesidad que tenemos de negociar. Ahora bien, ¿cuáles son esos cambios en los que Covey basa su estrategia de cambio? .Él enumera siete.

1 Ser proactivo

- 2 Empieza con un fin en mente
- 3 Primero lo primero
- 4 Pensar en ganar-ganar
- 5 Primero comprender
- 6 La sinergia
- 7 Afilar la sierra

1. Ser Proactivo

La pro actividad es la responsabilidad que adoptamos ante nuestra Libertad, y que nos lleva a empezar proyectos. Es proceder con iniciativa, evitando situaciones pasivas o lamentándonos ante aquello que no podemos cambiar. Para lograrlo cambiamos nuestro lenguaje reactivo por uno proactivo, trabajando en áreas de influencia y disminuyendo nuestras áreas de preocupación; hacemos compromisos que respetamos y cumplimos, es decir, tomamos en serio la responsabilidad de nuestra vida.

2. Empieza con un fin en mente

Una vez (simultáneamente) que se asume una posición activa ante la vida, la pregunta obvia es hacia dónde vamos a ir, o de acuerdo con Covey: tenemos que empezar con un fin en la mente, saber hacia dónde queremos dirigir nuestra vida. Para el autor la realidad es producto de dos creaciones, igualmente importantes: la primera es definir nuestra misión en la vida (creación mental), y la segunda es llevarla a la práctica (creación física), de tal suerte que cuando las palabras reflejan nuestro compromiso, cambian nuestra vida. El autor señala que si hemos tenido experiencias ingratas, podemos elegir si nos quedamos con esos recuerdos o empezamos a reescribir nuestros propios guiones.

3. Primero lo primero

Es necesario tener iniciativa, saber lo que quiere y ser organizado, o en lenguaje de Covey: establecer primero lo primero porque el riesgo de no hacerlo puede llevarnos a estar dedicando nuestra vida a cosas no importantes o apagando incendios (urgencias), restando tiempo a la planeación, construcción de relaciones, y reconocer nuevas oportunidades. Para Covey deberíamos estar invirtiendo nuestro tiempo en estas tres actividades.

Estos tres hábitos implican poner orden en nuestra vida, ya que al inicio trabajamos con nosotros; primero establecemos victorias privadas y luego pensamos en la posibilidad de buscar victorias públicas; primero aprendemos a ser independientes y posteriormente buscamos establecer relaciones interdependientes.

4. Ganar – Ganar

Por cierto, la interdependencia solo se da cuando se han establecido relaciones de afecto. Ahora bien, ¿cómo propiciar este tipo de relaciones? Debemos aprender a establecer relaciones gratas con la otra parte (ganar-ganar), para lo cual tenemos que aprender a comprender para ser comprendidos.

5. Primero comprender

¿Qué queremos de las relaciones con los demás?, ¿aprovecharnos?, ¿que se nos utilice o crecer juntos? ¿Cómo invertimos pasar el tiempo en nuestro trabajo?, ¿hacemos crecer o destruimos a la gente que está alrededor? No es ningún curso de cómo llevarse mejor, es una realidad aplastante; las personas quieren ser tratadas como tales, y prefieren establecer relaciones de ganar-ganar. Para lograr esto tenemos que pasar de la independencia a la interdependencia, tener una mentalidad de abundancia que nos permita sentirnos seguros ya que para todo el mundo hay algo indispensable, de ahí que sea posible establecer acuerdos (negociación) donde todos salgamos ganando.

Sin embargo algo que hacemos, y que en nada ayuda a nuestras relaciones, es dar respuestas autobiográficas, respuestas que por lo regular cancelan la posibilidad de conocer a la otra parte. Así por ejemplo:

1. Cuando evaluamos, juzgamos sin conocer a la otra parte, respondiendo de acuerdo con nuestras experiencias previas.
2. Cuando sondeamos, formulamos preguntas partiendo de nuestro propio margen de referencia.
3. Cuando damos un consejo, los únicos que escuchamos somos nosotros.
4. Cuando interpretamos tratamos de analizar con base en nuestros propios motivos y conductas.

Es fácil responder de manera autobiográfica, y difícil tener apertura para llegar a entender que pasa con la contraparte. Una alternativa para primero comprender y después ser comprendido, es la escucha empática que significa escuchar con la intención de comprender, "entrar en el marco de referencia de la otra persona, ver el mundo como lo ve esa persona, comprender su paradigma, comprender lo que siente".

6. Sinergia

Si podemos establecer relaciones de ganar-ganar, y logramos comprender y ser comprendidos, estamos a un paso de generar equipos de trabajo eficaces, donde la sinergia sea el motor que los lleve a actuar. "La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas", es la energía que se presenta en los equipos integrados y que permite cubrir metas individuales, grupales y organizacionales. Un método que funciona en un clima propenso a la sinergia es el de generar una tercera alternativa, donde puntos divergentes construyen un consenso.

7. Afilar la sierra

El último hábito nos habla de que hay que darle renovación o mantenimiento a todos los aspectos que nos mantienen vivos, por lo que en realidad con la única herramienta en la que podemos influir es en nosotros mismos.

Los cuatro aspectos que debemos de cuidar son:

- a) Físicos: alimentarse con los alimentos correctos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad (resistencia, flexibilidad, fuerza).
- b) Espiritual: nuestros valores. Cuando dedicamos tiempo a vernos a nosotros, a ver nuestras metas, nos renueva.
- c) Mental: examinar los progresos de vida, en el marco de otros paradigmas y
- d) de las interrogantes y propósitos de mayor alcance. Escribir una carta con lo que pensamos y sentimos para analizarnos.
- e) Social (emocional): “El servicio es la renta que pagamos por el privilegio de vivir en estas tierras”, esto significa influir en personas positivamente, dejar tu huella.

1.7. Técnicas y estrategias de negociación

“Por tanto, como señala Richard Buskirk “proyectar estrategias convenientes es insuficiente si su aplicación no se realiza con las tácticas adecuadas”.

Alcances.

1. Las estrategias son algo mucho más amplio y amplio que las tácticas, que serían las formas concretas de plasmarse las estrategias.
2. Las tácticas son el conjunto de comportamientos llevados a cabo por los negociadores con el objetivo de conseguir los fines deseados (Bacharach y Lawler, 1981), mientras que las estrategias serían los patrones generales de tácticas empleadas (Brett, 1984).
3. Es en este sentido en el que Pruitt y Rubin (1986) afirman que la diferencia básica entre estrategias y tácticas estriba en su alcance, es

decir, una estrategia constituye un conjunto de objetivos o fines, mientras que las tácticas serían los medios para conseguir dichos fines.

4. “Si el campo de la estrategia concierne a la selección y aplicación de los medios de una política, el de la táctica es la adaptación permanente a las condiciones del momento y del terreno para la consecución de los distintos objetivos de esta política”⁶

1.7.1. ¿Cuales son las técnicas de negociación más eficaces?

Osgood (1962, 1966) propuso como método eficaz en la negociación

La utilización de una estrategia blanda (generalmente conocida como estrategia GRIT) con la intención de reducir hostilidades y establecer actitudes de confianza entre las partes. De todas maneras, esta estrategia sería especialmente válida cuando:

1º Ambas partes tienen igual poder;

2º Las partes están en un punto muerto o moviéndose fuera de un rango de soluciones aceptables; y

3º Ambas partes están aplicándose mutuamente altas presiones para lograr un acuerdo.

⁶Ovejero Bernal, Anastacio. *Técnicas de negociación (Cómo negociar eficaz y exitosamente)*. Editorial.McGraw Hill.España.

Utilidad de usar una estrategia dura, argumentando que todo negociador debería realizar concesiones sólo si su oponente no las hacía, pero señalando que no debe hacerse concesión alguna cuando el oponente haga una gran concesión.

Como señala Remeseiro (1994), este razonamiento se basa en la creencia de que el éxito proviene del incremento del nivel de aspiración, y el fracaso de su rebaja, asumiendo igualmente que las demandas que realiza un negociador reflejan su nivel de aspiración.

1.7.2. ¿Con cuál de estas dos estrategias nos quedamos?

En definitiva, ¿qué estrategia es más eficaz, la dura o la blanda?

Por último, no olvidemos que siempre habrá que ponderar qué estrategias facilitan las relaciones sociales y la convivencia a medio y largo plazo y cuáles las dificultan. Así, la estrategia GRITT de Osgood se ha mostrado especialmente útil para reducir las desavenencias entre las partes incluso en aquellos casos en los que los negociadores han mantenido histórica o recientemente una relación fuertemente conflictiva (Lindskold, 1978; Lindskold y Han, 1978; Rerneseiro, 1990). En el fondo, toda esta problemática plantea un tema de más calado y profundidad:

En la práctica, la persuasión es difícil de separar de la negociación” (Lax y Sebenius, 1991, págs. 252-253), hasta el punto de que casi podríamos decir que negociar consiste en persuadir. De ahí que veamos primero algunas

tácticas de persuasión o de influencia social, entre las que destacaremos las siguientes:

1) La sanción o comprobación social.

Una táctica que se aprovecha de este proceso psicológico es la llamada *técnica de la lista*. Así, Reingen (1982) mostró en varios experimentos cómo la probabilidad de donar dinero o sangre era mayor cuando a la gente se le mostraba una lista de otros individuos semejantes que ya han colaborado, siendo la influencia mayor cuanto más larga era la lista.

2) Compromiso y coherencia.

Una segunda técnica que solemos utilizar para influir en los otros consiste en hacer que la persona objeto de nuestra influencia se comprometa con alguna acción o pensamiento. Una vez que la persona se ha comprometido es muy probable que se genere una fuerza psicológica en ella que le lleve a ser congruente con ese compromiso, como se deduce de la teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger.

a) La técnica del pie en la puerta o de las aproximaciones sucesivas.

b) El compromiso encubierto:

3) Reciprocidad e intercambio.

Otra manera de influir en los demás con eficacia estriba en echar mano de la norma de reciprocidad, según la cual una persona siente la obligación de responder a otra con la misma moneda que ha recibido de ella, norma que tiene una amplísima gama de aplicaciones, ya que se ha encontrado prácticamente

en todas las culturas y en conductas muy diferentes. Las personas tienden a competir con quienes compiten con ellas, a cooperar con quienes cooperan, a desvelar aspectos de su intimidad a quienes previamente les han desvelado los suyos, a hacer favores a quienes se los han hecho antes, etc.

Según esta norma de reciprocidad, que parece ser muy potente, la gente se sentirá obligada a devolver favores.

La aplicación de esta técnica al campo de la negociación es muy amplia y supone:

- 1º. Empiece presentando los argumentos a favor de las propias propuestas.
- 2º Resalte las ventajas para la otra parte.
- 3º Concrete sólo entonces las propias propuestas.
- 4º Escuche, sin interrumpir, las propuestas de la otra
- 5º En caso necesario, haga que el otro exponga las razones de sus propuestas.
- 6º Haga contrapropuestas siguiendo el método de “Sí, pero... “;
- 7º Facilite la retirada al adversario.
- 8º Reciba con cautela las concesiones de la parte contraria.
- 9º Asegure los resultados mediante resúmenes parciales.
- 10º Haga su propia “retirada” apoyándose sólo en una resistencia dilatoria.
- 11º A cada concesión que usted haga, añada un ataque.
- 12º En caso necesario, sugiera en el momento oportuno

Buskirk (1991), con un talante bastante maquiavélico, analiza 121 tácticas, las dividiremos en tres grandes grupos:

A) Tácticas operativas

1) Nunca, pero nunca, hiera a un rey:

Nunca haga daño ni perjudique a nadie que ocupe una posición desde la que pueda vengarse tal como quiera, pues si la parte ofendida tiene medios para devolverle su ofensa, lo más probable es que los utilice.

2) El hecho consumado.

Tenga mucho cuidado con utilizar la táctica de los hechos consumados, pues dará buen resultado con un rival indeciso, pero no cuando el rival (o el superior) tenga coraje.

3) Evite la batalla.

Al menos cuando su posición no sea ventajosa para combatir con el enemigo. Esta circunstancia se da con mucha más frecuencia de lo que podría creerse. En todo caso, las batallas producen heridas y hasta bajas.

4) Elija usted mismo el campo de batalla.

El entorno físico en que va a entrar en contacto con un adversario es algo importante. Así, en un contexto empresarial, se ha de dar la importancia debida al lugar en el que se van a efectuar los contactos; la oficina del adversario, la oficina propia u otro sitio cualquiera.

5) Esté presente en el campo de batalla.

Cuando haya alguna escaramuza o se prevea que vaya a haberla, la mayoría de los buenos generales intentan estar cerca del campo de batalla, pues ello tiene muchas ventajas: las comunicaciones son más rápidas y más exactas, se dispone así de una mayor flexibilidad para modificar los planes, siempre que necesiten revisarse para acomodarlos al curso de los acontecimientos, y la

presencia del jefe supremo en el campo puede causar un efecto positivo en las fuerzas propias y otro negativo en las del enemigo. “La mayoría de los expertos vienen avisando desde hace décadas de los males que se derivan de la ausencia del propietario o del líder.

6) Ate todos los cabos.

Es esencial atender a todos los detalles que existen en una situación, asegurándose de que nada queda descuidado, lo que unas veces consistirá en hacer todo el papeleo, mientras que otras será vigilar a las personas implicadas.

7) No quemé los puentes por detrás de usted.

Desde tiempo inmemorial, generales y dirigentes han cometido el error de *quemar los puentes por detrás de ellos* sin pensar en que podrían necesitarlos más tarde.

8) Deje una puerta abierta.

Sean cuales sean nuestras diferencias con nuestros adversarios, es conveniente que siempre quede abierta una puerta para dialogar y poder resolver nuestras diferencias, por lo que es necesario tener mucho cuidado con lo que se dice y se hace, de modo que la puerta no se cierre definitivamente e impida la comunicación entre los dos cortando, de forma definitiva, sus relaciones.

9) Póngalo por escrito.

Cuando un adversario le presente de sopetón un plan o una petición que usted no quiere aceptar o lo ve dudoso, debe reaccionar rápidamente pidiéndole que *ponga por escrito* esa solicitud.

10) Diga que debe estudiarlo.

Otra táctica dilatoria que a veces es irrefutable consiste en puntualizar que hace falta un estudio adicional antes de someter a aprobación la propuesta en cuestión. “Esta evasiva, con intención de ganar tiempo, resulta tan razonable que el adversario casi nunca puede evitarla y emprender inmediatamente la acción como desea.

B) Tácticas interpersonales

Nos referimos a aquellas tácticas que implican relaciones personales. Existe un campo de investigaciones que se dedica a estudiar cómo ciertos individuos se ganan el favor de otros, de quienes esperan recibir algo. “Nosotros queremos toda clase de cosas: prestigio, dinero, posición, poder y respeto. Parece ser que unas personas saben mejor que otras cómo conseguir esas cosas. Tradicionalmente, se supone que tales ‘bondades’ son recompensas que obtienen quienes poseen el mayor talento, la mayor inteligencia o la mejor capacitación.

Estas son muy útiles, ya que destacan las siguientes virtudes:

1) La lealtad.

“Aunque a algunas personas les pueda parecer extraño que la lealtad se deba considerar una táctica de gestión empresarial, si pensamos un poco en ello advertiremos que sí lo es y, además, muy eficaz. La lealtad es un rasgo de la personalidad individual que aprecian en sumo grado la mayoría de los ejecutivos.

2) El trabajador.

El ser trabajador, y más aún, parecerlo, es una táctica interpersonal más eficaz de lo que suele creerse (como dice el viejo aforismo, *cría fama y échate a dormir*). “Innumerables carreras se han elevado hasta lo alto cimentándolas en

la habilidad para imbuir en los superiores la idea de que se es persona que trabaja mucho y bien. Y no siempre es cuestión de rendimiento en la actividad.

3) Eche aceite en las aguas revueltas.

Como todos sabemos, la actividad cotidiana dogma problemas, lesiona sentimientos, daña el amor propio, crea disensiones y despierta envidias.

C) Tácticas persuasivas y negociadoras. Cambio de actitudes y persuasión

Ya hemos dicho que en gran medida el arte de negociar es el arte de saber persuadir. Por tanto, para negociar con éxito, además de las tácticas de influencia social ya vistas, pueden ser de utilidad estas otras más concretas (Buskirk, 1991):

1) Estreche el campo.

“Desde que se inician las negociaciones, usted debe dirigirse a *reducir las áreas de desacuerdo* que le separan de su adversario, de manera que sus puntos de divergencia sean tan pocos como resulte posible. En las primeras etapas del proceso, ambas partes deben determinar los aspectos en que están completamente de acuerdo y confirmados, dejándolos cerrados desde este momento.

2) Paso a paso.

Según esta táctica, el negociador debe centrar toda su atención en un asunto para alcanzar el acuerdo en esa cuestión antes de entrar a debatir otro tema del orden del día.

3) Pida la luna.

Otra táctica para negociar, que podemos considerar normal, es la de empezar *pidiendo la luna* y luego conformamos con menos, si no queda otro remedio, aunque el empleo de esta táctica tiene algunos peligros.

4) Conozca los límites del adversario.

La clave para el éxito de cualquier negociación es *conocer los límites del adversario*; es decir, el punto más allá del cual él no irá.

5) Eche un “farol”.

Los “faroles” son la esencia de la negociación, pues farolear es el arte de conseguir que la otra parte crea algo que le induzca a hacer lo que usted quiere que haga para ventaja de usted. Un farol puede llevar a pensar a su adversario,

6) Guarde silencio:

Por otra parte, saber callar es importante y eficaz. En efecto, “cuando uno habla, y no dice nada, parece tonto, o dice algo, dando pie a que eso se pueda utilizar en su contra.

7) Hágalos pensar que han ganado.

No siempre que usted gana la otra parte pierde; a veces ganan ambos. En todo caso, independientemente de que su adversario haya perdido o haya ganado, convénzale de que ha ganado.

8) Evitar las alusiones personales.

En las negociaciones considere sus argumentos en los hechos determinantes del caso que se plantea, evitando a toda costa introducir a alusiones personales. No cite nunca los nombres de sus adversarios, no les ataque personalmente ni cuestione su honradez y sinceridad, pues tales agresiones sólo sirven para despertar antagonismos emocionales que no traerán nada bueno a la negociación.

9) La escalada.

Normalmente viene caracterizada por el uso de estrategias competitivas, de lucha o de contienda, lo que no implica que los negociadores no hayan intentado previamente otras clases de estrategias.

a) Insinuación o sutileza: en este aspecto resulta útil tener en cuenta las siguientes advertencias:

- **Dominar la técnica del juego o la astucia:**
- **Confundir al oponente,**
- **Mantener ocultas las verdaderas intenciones**
- **Los motivos por los que se ha obtenido una ventaja**

b) Argumentación persuasiva:

Mientras que las anteriores estrategias son preparatorias para rebajar las aspiraciones del contrincante, esta actúa directamente sobre tales aspiraciones y consta de las siguientes tácticas dirigidas fundamentalmente a modificar las actitudes del adversario: Intentar persuadir al otro de nuestro legítimo derecho a obtener un mejor resultado (por ejemplo, haciéndole ver que de ello muestra integridad). Convencer a la otra parte de que rebaje sus aspiraciones en su propio interés (por ejemplo, proponer la aceptación de un recorte en el sueldo o la empresa entera se viene abajo con todos los puestos de trabajo).

Promesas y amenazas:

Compromisos irrevocables: difícil salir.

c) Preguntas eficaces: Si las partes están conformes en trabajar según el orden del día, pueden hacerse más preguntas para hacer progresar la negociación. Si nos están reclamando daños y perjuicios por algo que alegan les hemos hecho, en lugar de discutir la oportunidad de su derecho a tales daños, y sin perjuicio de que se reconozca el tal derecho, se les podría preguntar: “¿Qué tipo de daños solicitan?”

d) En busca de criterios: Para salir de punto muerto se necesitarán criterios válidos para hacerlo, pues los criterios racionales son un camino mejor para llegar a un acuerdo que la alternativa de la fuerza y la ignorancia. ¡Hallar criterios adecuados es ya toda una negociación! “Éste es el propósito de la búsqueda de criterios adecuados.

e) Usemos la imaginación:

3) Proceso de desescalada. Dado que este proceso es causado principalmente por el fracaso de las técnicas de lucha, los negociadores acudirán a las otras estrategias, como pueden ser la inacción, ceder, retirarse o solucionar problemas, que suele ser la más frecuente y, a la vez, la más útil, y que puede consistir en una de estas tres modalidades.

a) Concluir es eventualmente constatar que subsisten desacuerdos y que no es posible aproximarlos más aquí y ahora. Hay que hacerlo sin agresividad, pero sin equívocos y sin juicios sobre quienquiera que sea; es un inventario y un plan de trabajo para el futuro y no una requisitoria.

b) Si el acuerdo se basa principalmente en las posiciones de usted, absténgase de cualquier triunfalismo; al contrario, vincule a los otros con la sensatez de la decisión adoptada. Resalte las concesiones mutuas que se han hecho: pues testimonia el espíritu de conciliación que ha presidido la negociación.

c) Cuanto más claras hayan sido las síntesis parciales, tanto más fácil será hacer la síntesis final. No deje, pues, de hacer una síntesis sin equívocos cada vez que se alcance un acuerdo parcial.

d) El cansancio y el hastío hacen que unos y otros se aferren a las últimas pequeñas cosas o les hacen incapaces de abordadas y negociarlas. Cuidando esté vigilante: su contrincante tal vez intente aprovecharse de su menor resistencia en ese momento.

e) Recapitule todo sobre lo que se hayan puesto de acuerdo; resáltelo comparándolo con “lo poco” que queda. Y según el caso, juzgue si es posible ir más lejos y concluir, o si es más sensato dejarlo para más tarde en lugar de correr el riesgo de comprometerlo todo.

f) No crea una palabra de “lo dicho, dicho está”. En cambio, lo que está escrito (y firmado) escrito está. Las palabras se las lleva el viento, las escritas permanecen. Obtenga, pues, acuerdos refrendados por las partes; sea firme en esto. A los interlocutores les es prácticamente imposible rechazar/o.

g) No olvide que para usted puede ser una baza apreciable el ofrecer una imagen de rigor moral al mantener siempre su palabra.

h) Hay, no obstante, un caso en el que no podrá obtener el acuerdo escrito, y es cuando la otra parte haya sobrepasado las instrucciones de sus representados, porque la lógica de la situación se lo ha impuesto. Lo que en ese caso se puede obtener es su neutralidad implícita.

i) Por último, despídase cortésmente, sin esperar ni rezagarse como a menudo se hace al final de otras reuniones. De lo contrario, se corre el peligro de decir necedades, de destruir con algunas palabras el fruto de largas horas de discusiones.

1.8. Ética en la negociación

1.8.1. Definición de ética

“La ética son los estándares sociales que se aplican en todas partes para lo que es correcto o incorrecto en una situación específica, o un proceso para establecer tales estándares. Es diferente de la moral, la cual son las ideas individuales y personales de lo correcto y lo incorrecto.

La ética proviene de las filosofías particulares, las cuales pretenden: a) definir la naturaleza del mundo donde vivimos y b) normar las reglas de convivencia. Las diferentes filosofías adoptan distintas perspectivas en estas cuestiones, lo que en la práctica significa que conducen a diferentes juicios acerca de lo que es correcto o incorrecto en una situación determinada. En la práctica, el “trabajo duro” de la ética es determinar en qué difieren entre sí las filosofías éticas, decidir qué enfoques prefiere cada quien y aplicarlos a las situaciones reales cotidianas”⁷.

1.8.2. Criterios, o estándares, para juzgar y evaluar las acciones de un negociador, sobre todo cuando están implícitas preguntas de la ética.

Aunque nos concentramos en una negociación, los criterios relacionados en realidad no son diferentes de los que se utilizan para evaluar la ética en los negocios en general. A un negociador se le presenta un dilema ético cuando las acciones o estrategias posibles ponen en conflicto los beneficios económicos potenciales de hacer un acuerdo con las obligaciones sociales de uno hacia las otras partes relacionadas o hacia una comunidad más amplia.

Muchos escritores sobre la ética empresarial han propuesto estructuras que captan los estándares éticos en competencia para evaluar las estrategias y las tácticas en los negocios y en una negociación:

⁷Lewicki J. Roy. Bruce Barry. David M. Saunders. *Fundamentos de negociación*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores 2008. pp 1-10.

Cada enfoque refleja un fundamento diferente del razonamiento ético, utiliza una aplicación de acierto a sus intereses.

Tabla 1.1 Enfoque – aplicación.

Enfoques	Aplicación
1. Elegir una línea de acción con base en el resultado que espero lograr (por ejemplo, el retorno sobre la inversión más grande).	1. Si cree en la ética del resultado final puede hacer lo necesario para obtener el mejor resultado posible (incluyendo mentir acerca de un comprador alterno).
2. Seleccionar una línea de acción con base en mi deber para defender las reglas y los principios adecuados (por ejemplo, la ley). 3. Optar por una línea de acción con base en las normas, los valores y la estrategia de mi organización o mi comunidad (por ejemplo, los valores y las normas culturales).	2. Si se apega a la ética del contrato social puede basar sus opciones tácticas en su opinión de una conducta apropiada en su comunidad; si los demás usarían el engaño en una situación como ésta, usted acepta mentir.
4. Escoger una línea de acción con base en mis convicciones personales (por ejemplo, lo que mi conciencia me indica que haga)	Si respeta la ética <i>personal</i> consultaría a su conciencia y decidiría si su necesidad de efectivo para su próximo viaje justifica utilizar tácticas de engaño o deshonestas.

1.8.3. Comparación entre la ética, la prudencia, lo práctico y la legalidad

Las discusiones sobre la ética empresarial a menudo confunden lo que es *ético* (apropiado según un estándar de conducta moral), lo que es *prudente* (inteligente, basado en tratar de comprender la eficacia de la táctica y las consecuencias que puede tener en la relación con la otra parte), lo que es *práctico* (lo que un negociador puede hacer que suceda en una situación específica) y lo que es *legal* (lo que la ley define como una práctica aceptable).

El uso de la frase “éticamente ambiguas” proviene de una cuidadosa elección de palabras. Un diccionario define “ambigua” como “abierta a más de una interpretación... dudosa o incierta”. Nos interesan las tácticas que pueden o no ser inadecuadas, dependiendo del razonamiento ético y las circunstancias de una persona.

1.8.4. ¿Qué tácticas éticamente ambiguas existen?

El engaño y el pretexto pueden adoptar varias formas en una negociación. Los investigadores se han esforzado por identificar la naturaleza de estas tácticas, y su estructura implícita” Han explorado en detalle la naturaleza y la organización conceptual de las tácticas de negociación éticamente ambiguas.

El enfoque general ha sido preguntar a ejecutivos que califiquen una lista de tácticas en varias dimensiones: la conveniencia de la táctica, la probabilidad de que quien califica utilice la táctica y/o la eficacia percibida de usar la táctica.

Es interesante observar que de las seis categorías,

Dos -la manipulación emocional y el uso de tácticas de “concertación competitiva tradicional”- son consideradas adecuadas y de uso probable.

Por lo tanto, estas tácticas, si bien un tanto inadecuadas, son consideradas como apropiadas y eficaces en una concertación distributiva exitosa.

Las otras cuatro categorías de tácticas -la representación errónea, farolear, la representación errónea para la red del oponente, y la recopilación de información inadecuada- por lo general son consideradas inapropiadas y poco éticas en una negociación.

1.8.5. ¿Es correcto utilizar tácticas éticamente ambiguas?

La investigación sugiere que en una negociación existen reglas tácitamente acordadas. En estas reglas, ciertas formas menores de falsedad:

- a) La representación errónea de la verdadera posición de uno ante la otra parte,
- b) Los faroles y
- c) Las manipulaciones emocionales se consideran éticamente aceptables y dentro de las reglas.
- d) En contraste, el engaño directo y la falsificación suelen considerarse ilegales.

Sin embargo, debemos ser muy prudentes con estas conclusiones.

Primero, estas afirmaciones se basan en calificaciones de grupos grandes de personas de ninguna manera predicen, o deben predecir, la forma en que un negociador percibirá y utilizará las tácticas o el modo en que las calificará cualquier persona que las experimenta.

Segundo, estas observaciones se basan principalmente en lo que las personas dijeron que harían, y no en lo que realmente hicieron. Las percepciones y las reacciones pueden ser muy diferentes cuando las partes toman decisiones en una negociación real, y no cuando califican las tácticas en un cuestionario sin la experiencia directa con otra persona en un contexto social significativo.

Tercero, al participar en tácticas éticamente ambiguas y al comunicar estos resultados, no pretenden apoyar el uso de cualquier táctica que esté al margen de la ética. En vez de eso, el objetivo es concentrar el debate entre los negociadores acerca de exactamente cuándo pueden ser adecuadas o deben utilizarse estas tácticas.

Por último, reconocen varios autores que ésta es una opinión en occidente, donde las personas determinan lo que es éticamente aceptable; en algunas otras culturas (por ejemplo, Asia), un grupo o una organización decide sobre la ética.

1.8.6 El engaño por omisión comparado con decir mentiras

El uso de tácticas engañosas puede ser activo o pasivo.

Un negociador que utiliza esta táctica engaña a la otra parte sobre lo que quiere en el problema de valor común y luego acepta (a regañadientes) la preferencia de la otra parte, la cual, en realidad, coincide con la propia.

Al hacer que parezca como si diera una concesión, lo que busca es, a cambio, una concesión de la otra parte. En general, 28% de los sujetos del estudio representaron de manera errónea el problema de valor común en un esfuerzo por obtener una concesión de la otra parte.

1.8.7. La decisión de emplear tácticas éticamente ambiguas: un modelo

El modelo pone al negociador en una situación donde necesita decidir qué tácticas empleará para influir a la otra parte. La persona identificará las tácticas de influencia posibles que serían eficaces en una situación específica, algunas de las cuales pueden ser engañosas, inadecuadas o con cierto grado al margen de la ética. Una vez identificadas estas tácticas, la persona puede decidir utilizar en realidad una o más de ellas. Es probable que en la elección y el uso de una

táctica determinada influyan las motivaciones del negociador y su percepción/juicio de la conveniencia de la táctica. Una vez empleada la táctica, el negociador valorará las consecuencias en tres estándares:

- 1) Si la táctica funcionó (produjo el resultado deseado),
- 2) Cómo se siente el negociador consigo mismo después de emplear la táctica y
- 3) Cómo juzgan la otra parte u observadores neutrales a la persona.

Las conclusiones negativas o positivas de cualquiera de estos tres estándares pueden hacer que el negociador trate de explicar o justificar el uso de la táctica, pero a final de cuentas afectarán la decisión de emplear tácticas similares en el futuro.

1.8.8. ¿Por qué emplear tácticas engañosas?

Los motivos y las consecuencias

1.8.8.1. El motivo del poder

Una negociación se considera sobre todo un intercambio de hechos, argumentos y lógica entre dos entidades completamente racionales que procesan información. A menudo, quien tiene mejor información, o la utiliza de manera más convincente, “gana” la negociación.

Tal visión supone que la información es exacta y verdadera. Suponer lo contrario -que no es verdadera- es cuestionar las suposiciones en las cuales se basa la comunicación social cotidiana y la honestidad y la integridad de quien presenta esa información. Por supuesto, plantear dichas preguntas puede insultar a la otra parte y reducir la confianza implícita que le concedemos. Además, se requiere tiempo y energía para investigar la veracidad y la honestidad de otra persona. De modo que cualquier afirmación inexacta y falaz

(por ejemplo, mentiras) presentada en este intercambio social manipula la información a favor de quien la presenta. Mediante las tácticas descritas antes <faroles, falsificación, representación errónea, engaño y revelación selectiva> el mentiroso obtiene ventajas. De hecho, se ha comprobado que las personas están más dispuestas a emplear tácticas engañosas cuando perciben a la otra parte como poco informada o que desconoce la situación bajo negociación, sobre todo cuando lo que está en juego es valioso.”

1.8.9. Consecuencias de una conducta poco ética

Un negociador que emplea una táctica poco ética sufrirá las consecuencias positivas o negativas con base en tres aspectos de la situación:

- 1) Si la táctica es eficaz;
- 2) La forma en que la otra persona, sus poderdantes y el público evalúan la táctica, y
- 3) La forma en que evalúa la táctica el negociador. Analicemos cada uno de ellos.

La eficacia consideremos primero las consecuencias que ocurren con base en si la táctica tiene éxito o no. Es evidente que la eficacia de una táctica tendrá cierto impacto en si es más o menos probable que se utilice en el futuro (en esencia, un sencillo proceso de aprendizaje y refuerzo). Si emplear la táctica permite al negociador obtener resultados útiles que no serían posibles si se hubiera portado de manera ética, y si la conducta poco ética no es castigada por los demás, es probable que aumente la frecuencia de una conducta poco ética porque el negociador confía en que puede salirse con la suya. Por lo tanto, las consecuencias reales recompensas y castigos provenientes de utilizar una táctica o no- no sólo debe motivar la conducta del negociador, sino que también

afecta su predisposición para emplear estrategias similares en circunstancias similares en el futuro. (Por el momento, ignoraremos las consecuencias de estas prácticas en la reputación y la confiabilidad del negociador, un impacto que, desafortunadamente, casi todos los negociadores que engañan pasan por alto a corto plazo.)

1.8.10. Explicaciones y justificaciones

Cuando un negociador ha utilizado una táctica éticamente ambigua que puede generar una reacción -como hemos descrito antes- debe prepararse para defender el uso de esa táctica (por ejemplo, “Soy una persona íntegra; no obstante he decidido hacer algo que puede ser considerado poco ético”) ante la víctima, los poderdantes y el público que expresan su preocupación. El propósito principal de estas explicaciones y justificaciones es racionalizar, explicar o excusar el comportamiento: verbalizar una razón legítima y correcta por la que fue necesaria esta táctica. Existen cada vez más investigaciones acerca de quienes emplean tácticas poco éticas y las explicaciones y justificaciones que arguyen para racionalizarlas.

1.9. El poder en las negociaciones

El poder, es un tema que es solicitado frecuente por varios especialistas, el cual se ha sido abordado desde el ámbito económico, político, social, antropológico, sociológico etc. Sin embargo, desde hace medio siglo domina la tipología de French y Raven, corriente que incluimos en el presente estudio.

Una definición de poder “En un sentido amplio, las personas tienen poder cuando tienen “la capacidad para producir los resultados que buscan” o “la capacidad

para hacer que las cosas se hagan como ellas quieren”⁸

Por poder se refiere a las capacidades que adquieren los negociadores para obtener una ventaja o aumentar la probabilidad de lograr sus objetivos. Todos los negociadores quieren poder; quieren saber lo que pueden hacer para presionar a la otra parte, convencerla para que vea las cosas a su modo, hacer que quiera lo mismo que ellos, obtener algo de la otra parte o hacerla cambiar de opinión.

Casi todos los negociadores creen que el poder es importante en una negociación porque les proporciona una ventaja sobre la otra parte. Los negociadores que tienen esta ventaja suelen querer usarla para lograr una mayor participación de los resultados o alcanzar su solución preferida.

La búsqueda del poder en una negociación surge de una de dos percepciones:

El negociador cree que en el momento presente tiene menos poder que la otra parte.

En esta situación, un negociador cree que la otra parte ya tiene cierta ventaja que puede y debe utilizar, de modo que busca equilibrar esa ventaja.

⁸Lewicki, J. Roy, Bruce, Barry y David M., Saunders. *Fundamentos de negociación*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores 2008. pp 1-10.

El negociador cree que necesita más poder que la otra parte para aumentar la probabilidad de asegurar un resultado deseado. En este contexto, el negociador piensa que requiere mayor poder para ganar o apoyar una ventaja en la negociación futura.

Estas dos ideas incorporan preguntas importantes de las tácticas y los motivos.

Las tácticas se diseñan para mejorar el poder del negociador o disminuir el poder de la otra parte, y para crear un estado de equilibrio del poder (ambas partes tienen un poder relativamente igual o contrarrestado) o una diferencia de poder (el poder de una es mayor que el de la otra).

En su obra innovadora sobre el poder, French y Raven identificaron cinco tipos principales:

- 1) Poder experto: se deriva de tener información a fondo y exclusiva sobre un tema.
- 2) Poder de recompensa: se deriva de ser capaz de recompensar a los demás por hacer lo que debe hacerse.
- 3) Poder coercitivo: se deriva de ser capaz de castigar a los demás por no hacer lo que debe hacerse.
- 4) Poder legítimo: se deriva de tener un título oficial o formal en una organización y utilizar los poderes asociados con ese puesto (por ejemplo, un vicepresidente o un director).
- 5) Poder de referencia: se deriva del respeto o de la admiración provocada por atributos como la personalidad, la integridad, el estilo interpersonal y

demás. Se dice que A tiene un poder de referencia sobre B en la medida en que B se identifica con o quiere ser asociado estrechamente con A.

Muchos análisis contemporáneos del poder todavía se basan en esta tipología (y Raven ha desarrollado la tipología varias veces desde que fue propuesta hace 45 años).

- 1) Las fuentes de información del poder
- 2) Las fuentes de poder personales
- 3) El poder basado en una posición en una organización
- 4) Las fuentes de poder basadas en la relación
- 5) Las fuentes de poder contextuales

El poder se puede generar en muchas maneras distintas en numerosos contextos diferentes y, con el tiempo, una fuente de apalancamiento puede pasar de una categoría a otra. Conforme explicamos en detalle estos enfoques, también indicaremos la forma en que se ha revisado y actualizado el modelo de French y Raven.

I. Las fuentes de información del poder

1. Poder de la información se deriva de la capacidad del negociador para reunir y organizar los hechos y los datos que apoyen su posición, argumentos o resultados deseados. Los negociadores también utilizan la información como un recurso para desafiar la posición o los resultados deseados de la otra parte o para socavar la eficacia de los argumentos de negociación del otro. Incluso en

la negociación más sencilla, las partes adoptan una posición y después presentan argumentos y hechos para apoyar esa posición.

2. Poder basado en la personalidad y las diferencias individuales. Las personas tienen diferentes orientaciones psicológicas para cada situación social. Destacan cuatro de dichas orientaciones: cognoscitiva, motivacional, de disposición y moral, las cuales sirven para guiar el comportamiento y las respuestas ante una situación.”

Éstas son diferencias individuales estables [es decir, características de la personalidad] que afectan el modo en que las personas adquieren y utilizan el poder. A continuación analizamos brevemente estas orientaciones:

- **Orientación cognoscitiva**
- **La radical**
- **La pluralista**
- **Orientación motivacional**
- **Orientación moral**

3. El poder basado en la posición en una organización.

Se analizan dos fuentes de poder basadas en:

a) el poder legítimo, basado en el título, los deberes y las responsabilidades de la descripción de un trabajo y en el “nivel” dentro de la jerarquía de una organización, y

b) el poder basado en el control de los recursos (presupuesto, financiamiento, etc.) asociados con ese puesto.

4. El poder basado en las relaciones

Aquí se analizarán tres tipos de poder: la interdependencia de metas, el poder referente y el poder basado en las relaciones con los demás en las redes personales y profesionales.

5. Las fuentes de poder contextuales

Ésta es una variación del poder de una BATNA. Si usted tiene algo que ofrecer, no olvide ofrecerlo a más de una parte que tenga mucho poder. Si puede hacer que compitan entre sí por lo que usted tiene, alguna puede alcanzar un acuerdo con usted sólo para evitar que haga lo mismo con uno de sus competidores.

1.10. Estilos de negociación: Negociación cooperativa vs. Competitiva

1.10.1 Tipología de negociación Competitiva – Cooperativa

Al igual que los líderes de grupos en general o que los gestores de organizaciones, también los líderes de grupos de negociación pueden dividirse en dos grandes categorías:

- a) Quienes están orientados hacia el logro se preocupan tan sólo de conseguir el objetivo económico. No se preocupan del efecto que sus acuerdos puedan tener sobre los que están en contacto con ellos. Persiguen sin descanso sus objetivos económicos y llegan a rozar los límites de la inmoralidad, cuando no a propasarlos; como negociadores son muy duros, muy luchadores, están muy alerta ante los juegos tácticos y ansiosos por lograr el máximo tras la utilización de los mismos.

- b) Los gestores orientados hacia las personas están muy preocupados por el bienestar de quienes trabajan con ellos. Esta preocupación por la gente domina tanto su actividad, que pueden llegar casi a olvidar los objetivos económicos. Este tipo de negociadores orientados hacia los demás son una rémora cuando el equipo está orientado hacia el logro.

Pero debe tenerse muy presente que existen puntos intermedios entre el estar totalmente orientado hacia el logro y el estar totalmente orientado hacia los individuos. Scott (1991) distingue tres tipos:

- 1) Los poco interesados tanto en la gente como en el logro. Estas personas raramente alcanzan el rango de negociadores.
- 2) Los medianamente interesados en la consecución del logro y en el bienestar de los individuos. Este grupo se caracteriza por una búsqueda constante de un compromiso.
- 3) Los que tienen alto interés tanto en el logro de los objetivos como en el bienestar de la gente. Este estilo se caracteriza por aquellos comportamientos que son elogiados por los psicólogos: gran apertura y confianza en las formas de relación, gran previsión, "hacer oír soluciones creativas", "buscar ideas, opiniones y actitudes distintas a las de uno mismo", etc.

Relacionado con ello, podemos distinguir tres posibles estilos de negociación que se pueden encontrar en la práctica (Scott, 1991, pág. 158):

1. El luchador (muy orientado al logro);
2. El colaborador (pone todo al descubierto, confronta opiniones y logra acuerdos); y
3. El compromisario (siempre busca un compromiso al hacer tratos).

Los actuales negociadores tienen que aprender, en parte los unos de los otros, lo que es conjuntamente posible y deseable. Hacerlo así exige un cierto grado de cooperación. Pero, al mismo tiempo, buscan satisfacer sus intereses individuales. Esto explica un cierto grado de competencia. Que la negociación incluye cooperación y competencia, intereses comunes y en conflicto no es nada nuevo. Un análisis más profundo muestra que los elementos competitivos y cooperativos están inextricablemente entrelazados.

En toda negociación, y, muy particularmente en la negociación colectiva (véase Sisson, 1990; Kahale, 2002; y Alós-Moner y Martín, 2002) destacan dos grandes discusiones en cuanto al estilo de negociación más eficaz: la negociación por principios frente a la negociación por posiciones, por un lado, y la negociación cooperativa frente a la competitiva por otro. La forma más común de negociar es la llamada negociación por posiciones, donde cada parte toma una posición sobre el tema tratado, consistente,

Pues bien, existen dos formas básicas de posicionarse, es decir, dos tipos básicos de negociación:

- a) Las *negociaciones competitivas* y
- b) Las *negociaciones cooperativas o colaborativas*.

En las primeras cada negociador se posiciona de una forma dura e intransigente, defendiendo su idea y atacando vehementemente la idea del contrario, mientras que en las segundas cada negociador se posiciona de una forma flexible y condescendiente intentando, no tanto conseguir la victoria para una de las partes, como encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado, con lo que ambas partes pueden salir ganando. Veamos las características comparativas de una y otra forma de negociación:

Tabla 1.2 Posición de negociación

Negociaciones competitivas	Negociaciones cooperativas
Los participantes son adversarios	Tienen una relación amistosa
El objetivo es la victoria	El objetivo es el acuerdo
Se desconfía del otro	Se confía en el otro
Se insiste en la posición	Se insiste en el acuerdo
Se contrarrestan argumentos	Se informa
Se amenaza	Se ofrece
No se piensa en los intereses del otro	Se piensa en los intereses del otro
Se exigen ganancias para llegar a un acuerdo	Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte
Se intenta sacar los mayores beneficios	Se aceptan pérdidas para llegar al acuerdo

Las negociaciones competitivas (yo gano, tú pierdes) se establecen en términos de confrontación y no importa lo que pueda sentir la otra parte, mientras que las cooperativas se establecen en términos de colaboración y se tiene auténtico interés en que también la otra parte quede satisfecha con el acuerdo. Sin embargo, aunque en general es preferible la negociación cooperativa a la competitiva, dado que suele ser más eficaz, tenemos que señalar que ninguno de los dos extremos es lo ideal: la correcta elección del planteamiento negociador debería depender de la naturaleza de la negociación de que se trate y, en consecuencia, la idoneidad de mantener un estilo cooperativo o competitivo debería venir definido por ella.

El problema básico en una negociación radica, por lo general, no en las posiciones conflictivas que adquieren cada una de las partes sino en los conflictos de intereses de cada parte, sean estas necesidades, deseos, preocupaciones o temores. Ahora bien, con frecuencia tendemos a suponer que, porque las posiciones de la otra parte son opuestas a las nuestras, también sus intereses son contrarios a los nuestros. Nada más lejos de la realidad. Por ejemplo, en la negociación colectiva existen aspectos claramente *no complementarios*, como es el caso de la subida salarial, pero otros sí son *complementarios*, como la flexibilidad de horarios. Es más, a veces la posibilidad de consecución de un acuerdo se debe a la complementariedad de intereses que quedan ocultos tras posiciones enfrentadas, como el ya mencionado ejemplo de las dos hermanas que tenían que repartirse una naranja. Desde la perspectiva de las relaciones entre las partes, existen básicamente tres grandes tipos de negociación (Gómez- Pomar, 1991):

1) Negociaciones puramente competitivas.

Pero un aspecto fundamental aquí será el de *quién hace la primera oferta*, pues quien la hace tiene algunas importantes ventajas (por ejemplo, puede tener la virtud de influenciar significativamente la percepción que la otra parte tenga de su propio precio de reserva y su nivel de aspiraciones y expectativas en la negociación), pero también puede acarrear problemas (podemos quedarnos cortos en nuestras pretensiones y dar ventaja a la otra parte que, de esta manera, podría revisar al alza sus expectativas). “Desde la otra perspectiva, si nos encontramos con una oferta inicial presentada por la otra parte, es conveniente reaccionar con rapidez presentando una contraoferta y evitar que nuestras expectativas y aspiraciones se vean influenciadas y deprimidas por aquella” (Gómez-Pomar, 1991, págs. 340).

2) Negociaciones integrativas o no puramente competitivas.

Frente a las negociaciones estrictamente competitivas, la mayor parte de las situaciones de conflicto que admiten una solución negociada dejan sitio para que ambas partes puedan generar y obtener ganancias conjuntas, pues no son situaciones en las que un mayor beneficio para una parte implica una mejor recompensa para la otra, sino que ambas pueden, conjuntamente, obtener beneficios. Como señala Raiffa (1982), las negociaciones rara vez son estrictamente competitivas, pero los negociadores se comportan como si lo fueran. Los negociadores tienden a comportarse y a considerarse mutuamente como sujetos estrictamente opuestos en lugar de sujetos que pueden cooperar para resolver conjuntamente un problema.

3) Negociaciones puramente cooperativas.

¿En la negociación es mejor cooperar o competir? Existen varios “juegos” que nos ayudan a responder a esta difícil cuestión entre los que cabe destacar el famoso “*dilema del prisionero*”, que veremos después, y el menos conocido “*dilema del negociador*”.

1.11. Transición negociación participación ciudadana

Una de las diferencias significativas entre la Administración Privada con la Pública, es que mientras la primera efectuó un registro sistemático y cronológico de todas las actividades de la disciplina, la segunda se inclinó por la política como objeto de estudio. Por otro lado, no existe evidencia que nos permita establecer la fecha de ruptura o transición entre una y otra. Además, como consecuencia de esta deficiencia, afirmamos que este patrón académico se repite con otras herramientas administrativas, como la participación ciudadana con la negociación. Derivado de esta situación, decidimos dividir nuestra justificación en seis grandes apartados.

Primero. Incorporamos a nuestra tesis, los ejes normativos de reconocidos por el mundo occidental provenientes de la tradición judeo - greco- romana), donde se sientan las bases de nuestra sociedad.

Segundo. Los primeros antecedente históricos nos remontan a la regulación de eventos de la vida cotidiana y, la clasificación de los individuos a partir de la promulgación de diversas normatividades (Véase en el anexo: Códigos, leyes, principios y valores en particular el Código de Hammurabi y la Ley Mosaica), las Instituciones políticas (Estados - Nación tratados por la Filosofía Clásica

Griega), así como el Derecho Romano (Derecho privado, lo cierto es que otros aspectos, tales como el Derecho penal, el público, el administrativo, caben dentro de la denominación.

Tercero. Uno de los tratados universales proviene de la filosofía china de la obra de Confucio elaborado hace 450 años A.C; el que propone un Sistema de Principios y Valores orientados a todos los individuos, de manera específica a los que poseen el poder como los servidores públicos, los cuales independientemente del tiempo acontecido siguen vigentes en nuestros días.

Cuarto. Para el mundo occidental, son importantes los legados de San Agustín y Maquiavelo, debido a que el primero realiza un estudio puntual sobre la aplicación de la corriente escolástica que pretende entrelazar la ciencia con el concepto de dios, el segundo aborda el estudio del hombre objetivamente reconociendo las virtudes, los errores del hombre que deja plasmados en el Príncipe. Además, no podemos dejar de mencionar la importancia que revistió la aparición de varias Universidades como Centros de generación de conocimientos apartados de las propuestas dogmáticas y, orientadas a partir de ese momento a la observancia del Método Científico sustentado en principios, hipótesis, teorías y leyes.

Quinto. De acuerdo con los especialistas, el origen de la Participación Ciudadana data del periodo comprendido entre el Renacimiento (retorno a la cultura clásica griega) y, la época de las luces ó la ilustración, la cual se caracterizo por romper definitivamente con los dogmas religiosos y privilegiar a la ciencia como generadora de conocimiento. En nuestro caso, retornamos la orientación política citando obligatoriamente a Thomas Hobbes, que dedica su obra el origen del Estado (cuya imagen es el monstruo bíblico Leviatán⁹, John Locke, es precursor del liberalismo moderno: le atribuye al Estado surgido de la libre convención recíproca, Montesquieu, recrea en el espíritu de las leyes, así

⁹es.wikipedia.org/wiki/Leviatán

como la [separación de poderes](#) y, Rousseau, Jean-Jacques. El cual desarrolla el Contrato Social, que se utiliza en la [filosofía](#), la [ciencia política](#) y la [sociología](#).

Sexto. Por otra parte, a casi dos siglos de la consolidación de la participación ciudadana surge la teoría de la negociación, cuyo orígenes ubicábamos entre la Segunda Guerra Mundial hasta la década de los sesentas, donde aplica el Modelo Normativo, en segunda instancia, se desarrolla el Modelo Psicológico, en los setentas y, el Modelo Integrativo se desarrolló en la década de los noventa, el cual recoge las experiencias de los modelos anteriores, para dar origen a la propuesta vanguardista de Stephen Covey, a través de su obra “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, en la que dimensiona al hombre a partir de estas consideraciones. Sin embargo, en nuestro entorno, solo identificamos que podemos aplicar los cuatro primeros (Pro actividad, establecimiento de fines, primero lo primero, pensar en ganar-ganar) quedándose al margen los tres restantes (primero comprender, la sinergia y el de afilar la sierra), en virtud de que estos presentan disonancias administrativas como usos y costumbres, si a estas condiciones agregamos disfunciones éticas, poder exagerado y estilos de liderazgo rebasados, nos encontramos ante un reto de gran envergadura para la Administración Pública Nacional.

1.12. Participación ciudadana

1.12.1. Concepto de participación ciudadana

En principio, nos acercaremos a la definición de participación ciudadana desde su significado más general. La expresión "participación ciudadana" tiene dos componentes.

La voz "participación", que se define como la acción de participar o intervenir en un asunto o un hecho; por extensión, disfrutar, padecer o realizar ciertas cosas en común. De ahí que, al participar en asociación con otros, se compartan opiniones, se realicen acuerdos y se orienten acciones de manera conjunta, cuyos medios y fines estarán de conformidad con la naturaleza de esos acuerdos.

Por su parte, el adjetivo "ciudadana", proviene del sustantivo "ciudadano", y aquí modifica y hace explícito el sentido de esa participación compartida entre miembros de la misma categoría política (los ciudadanos), y en consecuencia, que esa asociación de intereses está destinada a la promoción de acciones, cuyos propósitos sólo tienen significado en el ámbito por excelencia del ciudadano, esto es, la polis, la ciudad, y por extensión, los de la sociedad políticas siendo una de las características de la participación ciudadana su intervención en las actividades públicas, Devlche, Concha y Alouaiel, Julio.

Otros movimientos Sociales para otro modelo participativo y otra democracia. Boletín de la biblioteca ciudades para un futuro mejor. Número 3. Madrid. España Noviembre 1977. pp. 1-4.

En estricto sentido jurídico, entendemos, como actividades públicas aquellas que realiza el poder público, esto es, el conjunto de órganos de autoridad que gobiernan un estado con actos imperativos, unilaterales y coactivos, o bien, de aquellos que emanan de sus órganos de gobierno y administración, en todas sus expresiones y órdenes jurídicos, sean éstos actos o programas derivados de cualquiera de las estructuras e instituciones de la administración pública nacional, o sus correspondientes en los ámbitos estatal y municipal."

1.12.2. Antecedentes de participación ciudadana

“Hacia finales de la Edad Media se dieron una serie de cambios estructurales que favorecieron una distribución del poder en mayores sectores de la sociedad, principalmente éstos fueron: la apertura de centros de educación superior y la consolidación de las corporaciones gremiales, que traerían como consecuencia la liberalización de la fuerza laboral.

En lo referente al primero, en ese periodo es cuando se abren las primeras universidades y comienzan los estudios sistematizados en medicina, derecho y teología; situación que más tarde dio pie al periodo conocido como el Renacimiento, el cual integra al código de valores los postulados de la cultura grecorromana en su interés por mejorar la calidad de la vida social. Para ello, se desarrolla la investigación positiva que se basa en el estudio de hechos físicamente comprobables y deja atrás las teorías divinas como herramientas explicativas de la realidad”¹⁰.

Por otro lado, si bien la organización del sector artesanal y comercial en gremios obstaculizaba la movilidad social de la población, con el tiempo estas redes de grupos sociales dedicadas a una actividad específica lograron para sí el reconocimiento de ciertos privilegios frente a la autoridad secular, tales como contar con el poder monopólico en cuanto a los bienes que producía, establecer las regulaciones de cierta industria y hasta gobernar en ciertos espacios de autoridad local.

Una vez concluida la Edad Media, la decadencia de los gremios dejó entrever la diversificación de actividades comerciales y la liberación de la fuerza de trabajo, como consecuencia del aumento en el intercambio de mercancías con las

¹⁰Zazueta Villegas, Ricardo. *Participación ciudadana*. Editorial Porrúa. México 2003. pp. 117-139.

colonias y una naciente clase capitalista que impulsó los primeros criterios de ciudadanía.

Pero en el marco histórico analizado hasta aquí es imposible pensar en la existencia de una forma autónoma de participación ciudadana. En primer lugar porque la situación permanente de inestabilidad política y social, como producto de las guerras entre pueblos e invasiones de comunidades bárbaras, hacen que el individuo requiera de la protección que le brinda la estructura de poder. En segundo, porque la sociedad no se concibe como una esfera autónoma del gobierno, sino como un mal que el Estado debe tutelar para no poner en riesgo la endeble estabilidad y el desarrollo, de ahí que su participación se encuentre delimitada a ciertas actividades y sólo sea beneficiaria de determinados derechos.

Además, uno de los supuestos básicos de la participación política es que a todos los individuos de una comunidad les sean reconocidos los mismos derechos y obligaciones. Esto significa que cada integrante de la sociedad forma parte de un proyecto colectivo y, por tanto, tiene posibilidad de influir en las decisiones públicas.

Por ello, en un principio la participación estuvo enfocada a ampliar la representatividad de las instituciones vía la instrumentación del sufragio universal y el derecho a representar los intereses de una comunidad en los órganos del Estado. Sólo hasta que ambos elementos se consiguieron, entonces la sociedad organizada comenzó a diversificar su agenda en aquellos asuntos que gobierno y partidos políticos dejaban de lado.

En la segunda mitad del siglo XVII la revolución inglesa originó el modelo parlamentario, como sistema político que limita las facultades del rey y distribuye la representación del Estado entre la figura parlamentaria y la de la reina, fundando así el pacto político que origina el nuevo gobierno de Inglaterra.

Este hecho fortalecería el impulso al desarrollo de una sociedad industrial, y la incorporación de nuevos actores a la arena pública: los trabajadores industriales, el proletariado moderno, cien años después.

Por su parte, tanto la independencia de los Estados Unidos y la revolución francesa fortalecieron los principios democráticos y el reconocimiento de derechos naturales e imprescriptibles a todos los hombres, como lo son la libertad, la seguridad, la propiedad y la resistencia a la opresión.

Es por demás interesante observar que dichas proclamas tuvieron un doble efecto. Por el lado de la clase política, un temor a que las masas no estuviesen preparadas para las transformaciones impulsadas y, en consecuencia, expandió de manera gradual el derecho al sufragio. De hecho, ciertos segmentos de la población masculina, las mujeres y algunos grupos minoritarios debieron esperar al menos un siglo para que les fuera reconocida esta prerrogativa. Por el lado de la sociedad, un profundo escepticismo de que mediante la participación institucional se pudiese modificar su relación con la autoridad, situación que en un principio les llevó al alejamiento de la urna.

Pero en la mayoría de los casos, durante el siglo XIX, los campos de acción del Estado se circunscribieron a la lucha contra *la* pobreza en un interés deliberado por acrecentar su legitimidad frente a los electores. Esto porque permitir el crecimiento de un segmento poblacional subdesarrollado en la sociedad industrial significaba poner en peligro el orden público y la estabilidad de la colectividad. Más allá de esos campos, el activismo estatal se consideraba un atentado contra la libre iniciativa de la sociedad.

Sin embargo, las guerras mundiales sucedidas en el siguiente siglo y la gran depresión de 1929 obligaron a que la ciudadanía concibiera la necesidad de construir un sistema de previsión social y, por lo tanto, en la intervención directa del Estado como un derecho político para el acceso a mejores condiciones de

vida. Entonces, el llamado “Estado de bienestar” se convirtió en garante de la distribución de bienes públicos, como fueron niveles mínimos de educación, salud, pensión, remuneración salarial y vivienda, a todos sus ciudadanos.

La consecuencia inmediata: los mecanismos políticos, más no el mercado, determinan el ingreso, la oferta laboral y el nivel de vida de los individuos, con el propósito de evitar el surgimiento de conflictos y disipar cualquier señal de inestabilidad

En esa dinámica la sociedad exige cada vez más y el gobierno pierde la posibilidad de jerarquizar las prioridades de acuerdo a su presupuesto. Esto genera déficits gubernamentales poco manejables, con su consecuente inflación e inestabilidad económica. Por ello, a partir de las décadas de los cincuenta y sesenta, la economía global hace hincapié en el manejo “sano” de las finanzas públicas para la instrumentación de los programas sociales.

Esto provoca una seria contracción en la oferta de políticas públicas y la sociedad promueve nuevos modelos de organización y de relación con el gobierno para lograr la satisfacción de sus demandas. Mientras en los países desarrollados estos cambios en la política económica llevaron, al tener sus necesidades básicas resueltas, a la organización de movimientos sociales para transformar el código de valores que rigen esas sociedades; en los países en vías de desarrollo significó una profunda modificación de sus estructuras económicas y sociales para adecuarse a los nuevos desafíos de la globalización.

El impulso de la participación social no sólo se vio influenciado por la variable económica, sino también por la política. En las últimas décadas del siglo XX, las sociedades presenciaron la caída de los principales regímenes autoritarios y totalitarios. Con sus marcadas diferencias, la pérdida del poder de los partidos

socialistas y dictadores iberoamericanos dio paso a la democracia como sistema político rector del nuevo entorno internacional.

De hecho la adopción de sistemas políticos basados en el respeto al sufragio era un requisito indispensable tanto para facilitar la ayuda proveniente de organismos financieros internacionales, entre ellos el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, como para favorecer la firma de tratados comerciales de las naciones del primer mundo y los países en vías de desarrollo.

Cabe entonces preguntarse de qué manera se han desarrollado los procesos de transición democrática, cuál es el papel que juega la participación ciudadana en esas transformaciones y cómo influyen las variables económicas e internacionales en esos momentos de la historia. Para ello, el siguiente capítulo analizará la instrumentación democrática en Latinoamérica, Asia, África y Europa, al tiempo de encontrar parámetros comunes en las distintas experiencias.

1.12.3. La participación ciudadana en México

Actualmente, en algunas naciones, es algo normal la activa participación de los ciudadanos en la vida política, económica y social de sus países, pero no siempre fue así, la necesidad constante de regenerar las relaciones humanas apoyadas éstas en todo tipo de revoluciones, desde las más drásticas y amargas como las guerras hasta las más finas y sustanciales como las filosóficas, han permitido a los individuos empezar a cooperar en diversas formas y matices sobre la constitución de sus modos de gobierno.

Henri Desroche señala en su sociología de la esperanza que algunos conflictos generan un proceso de rearticulación de la producción imaginaria que, a través

de la acción colectiva, modifican la visión de lo político, lo ideológico y lo cultural, creando nuevos sentidos sociales.

Bajo ese contexto, en la historia de la humanidad han existido épocas consideradas emancipadoras mediante las cuales la sociedad civil ha cuestionado esquemas verticales de representación que en gran medida tendían a su exclusión.

Nuestro país no ha sido ajeno a estos fenómenos sociológicos y políticos. Basta recordar que posterior a la conquista española, la sociedad civil buscó manifestarse por todos los medios con tal de influir en las decisiones sustanciales de la organización política, económica y social del México virreinal.

Con el correr del tiempo, tales circunstancias se siguieron presentando en la medida que las intransigencias de los gobiernos en turno provocaban perjuicios y malestar a una sociedad que se encontraba descartada de toda participación; lo anterior trajo como consecuencia el surgimiento de movimientos sociales apoyados en premisas emanadas del pensamiento que distingue al siglo XVII: libertad e igualdad.

1.12.3.1. Estudios sobre participación ciudadana en México

Participación ciudadana / Disposición de los individuos a ofrecer algo de sí mismos.

En tanto que entes en busca de propósitos colectivos sociales, los humanos y a participar en actividades que son de nuestro interés. ¿De qué forma se expresa esa participación en la capital del país? ¿Sus habitantes se involucran en

actividades comunitarias? ¿Qué tanto contribuyen al bienestar de la ciudad? ¿Cómo se relacionan con la política? Cuatro encuestas conducidas en el Distrito Federal intentan responder a estas.

¿Pertenece usted a alguna asociación?			
Deportiva	37%	Si pertenece	43%
Religiosa	37%	A una	28%
Profesional	26%	A dos	10%
Sindical	21%	A tres	4%
Cultural / de arte	19%	A cuatro o más	1%
Partido político	12%	No pertenece	57%
		TOTAL	100%

Respuestas múltiples, suman más de 100 %.

Los resultados de la primera encuesta demuestran que menos de la mitad de los capitalinos en edad adulta pertenece a una o más de las agrupaciones aquí contempladas. Entre ellos, destaca un sector pequeño pero sumamente activo que participa en tres y hasta en cuatro organizaciones de diverso tipo. Las más populares son las deportivas y las religiosas; a las primeras se pertenece por afición al deporte y a la actividad física, y a las segundas, por cuestiones de fe. Les siguen asociaciones que representan intereses gremiales (ya sean profesionales o sindicales), a muchas de las cuales la afiliación es obligatoria. Los grupos artísticos y culturales atraen a segmentos más reducidos, mientras que la participación en organismos políticos es aún menor.

¿Qué tan dispuesto estaría usted a dar su tiempo para mejorar las condiciones de vida en la ciudad? ¿Y qué tan dispuesto estaría usted a dar dinero para mejorar las condiciones de vida en la ciudad?

	Tiempo		Dinero
	%		%
Muy Dispuesto	19	Muy Dispuesto	9
Algo Dispuesto	40	Algo Dispuesto	22
Poco Dispuesto	23	Poco Dispuesto	24
Nada Dispuesto	15	Nada Dispuesto	40
No sabe / No contesta	2	No sabe / No contesta	5
TOTAL	100	TOTAL	100

Los capitalinos han mostrado su generosidad y auxiliado al prójimo en situaciones adversas (recuérdense los sismos de 1985 y las numerosas colectas para damnificados); pese a ello -según indica la segunda encuesta-tal actitud parecería excepcional. Sólo quien se dijo *muy* dispuesto manifestó una firme voluntad de aportar tiempo o recursos para el mejoramiento de la ciudad. La pregunta bien pudo suscitar *respuestas socialmente aceptables* (como *algo* dispuesto), que no como prometen al entrevistado y a la vez revelan cierto interés por participar. La menor disposición a contribuir con dinero pudo obedecer tanto a la imposibilidad real del entrevistado como a la desconfianza hacia quienes recibirían y manejarían los recursos.

En cuanto a la participación política, el respaldo a los partidos generalmente proviene de quienes tienen una preferencia claramente definida. Cuando es así, la participación se traduce en actividades voluntarias que suelen incluir, entre otras, el ejercicio del voto, la asistencia a mítines, proselitismo, aportaciones económicas, cercanía a los dirigentes.

Los ciudadanos comunes tienden a colaborar con su partido favorito en la medida en que ello no les signifique dedicarle demasiado tiempo o esfuerzo; de lo contrario, el nivel de participación decrece. De ahí que -como revelan la tercera y cuarta encuestas la disposición a desplegar publicidad del partido o a abogar en favor de sus planteamientos sea considerablemente superior a la de contribuir con dinero o a realizar labor proselitista de puerta en puerta.

Asimismo, resulta natural que el entusiasmo y la actividad en favor de los partidos se eleve durante periodos electorales, lo cual quedó en evidencia durante los comicios del 2000.

Si le preguntarán si estaría dispuesto a ayudar a su partido político preferido, ¿Cuáles de las siguientes acciones estaría dispuesto a realizar?		
Respuestas Afirmativas		
	Marzo 1999	Marzo 2000
Lleva un (pin) botón de campaña	41	51
Colgar un cartel del partido en mi casa	42	44
Defender el punto de vista del partido en alguna conversación	42	44
Asistir a una concentración a favor de ese partido	35	44
Poner una calcomanía en mi coche	40	41
Ayudar a repartir la propaganda electoral del partido		

	31	33
Ir de puerta en puerta para explicar el programa del partido	20	23
Hacer una aportación económica	21	20

}

Capítulo II

Marco teórico contextual

Municipio de Coyotepec, Estado de México

2.1 Antecedentes históricos

El nombre Coyotepec deriva del idioma náhuatl, lengua que hablan no solamente los habitantes de la comunidad sino muchos otros pueblos de diversas regiones de nuestro país. Coyotepec; literalmente quiere decir **“En la montaña de coyote”** ó **“Lugar de los coyotes”**, etimológicamente formada de las raíces siguientes; coyotl, coyote; tepetl, cerro, montaña y locativo de co que significa, en o lugar, que al contraerse o aglutinarse nos da Coyotepec.

El primer gobierno municipal quedó integrado por Domingo Castro como presidente municipal y Atilano Ortega como juez propietario, siendo ellos los primeros hombres más destacados e ilustres, que con su dedicación y constancia lograron independizar a Coyotepec del municipio de Teoloyucan, del que sólo era un barrio.

En enero de 1923 los naturales de Coyotepec obtuvieron dotación y posesión de su ejido, siendo uno de los primeros pueblos del Estado de México que consiguieron la aplicación de la Reforma Agraria.

En San Cristóbal Coyotepec se conserva la versión de que ahí vivió antes de 1910, Ricardo Flores Magón, el insigne director del periódico “Regeneración”,

quien enseñaba en la primaria, para subsistir, hasta que pudo sumarse a la lucha eludiendo la persecución del régimen porfirista.

Considerando que el municipio de Coyotepec, hasta 1959 era una comunidad netamente rural, ya que su actividad primordial era la agricultura, pero con la introducción de la energía eléctrica en ese mismo año y el funcionamiento de la súper carretera México-Querétaro (1957), que con su ampliación se llamó autopista, marcó el principio del desarrollo de la comunidad y permitió a la misma tener acceso con las demás entidades del país y principalmente al Distrito Federal, lo que hizo posible el impulso de la cultura y el comercio; y como consecuencia de ello, la introducción de agua potable y drenaje, propiciando la disminución del índice de enfermedades, sobre todo gastrointestinales.

En las últimas décadas la pavimentación de los caminos que comunican a Coyotepec con Teoloyucan, Huehuetoca y Las Animas, son factores que han sido determinantes para convertir a éste municipio de comunidad rural a suburbana.

2.2 Medio físico

Localización. Coyotepec, Estado de México se localiza en la parte noroeste del Estado de México, en el kilómetro 50 de la autopista México-Querétaro entre las coordenadas 99°10'16" longitud oeste y 19°45'00" latitud norte, a una altura de 2,320 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con el municipio de Huehuetoca; al sur con Teoloyucan, al oriente con Teoloyucan y una parte de Zumpango, y al poniente con Tepetzotlán y el poblado de Santa Cruz del Monte, perteneciente al municipio de Teoloyucan.



Extensión. El territorio del municipio tiene una superficie de 12.30 Kilómetros cuadrados.

Orografía. El sistema orográfico es variable, cuenta con un vasto valle en la parte norte y oriente, dedicado a la agricultura. Su topografía es bastante irregular, ya que adopta la forma de un extenso plano inclinado con su parte más alta hacia el noroeste, y la más baja hacia el sureste. El punto más bajo alcanza los 2,100 metros sobre el nivel del mar. Que corresponde al ejido Rancho Prieto y su punto alto es la loma El Divisadero, a 2,560 metros. Otra loma importante es la de Tepepa a 2,300 metros sobre la que se asienta la cabecera municipal; así también el cerro de Huaxochitl con una elevación de 2,460 metros sólo pequeñas elevaciones interrumpen la horizontalidad del territorio en la parte oeste.

Hidrografía. Está compuesta fundamentalmente, por el río Cuautitlán (hoy canal) y por un pequeño río denominado río Chiquito, por donde baja una parte de las aguas del monte. El sistema hidrológico lo conforma la presa de San Guillermo cuya capacidad de almacenaje actual es de cinco millones de metros cúbicos; también se obtiene agua de la presa de San Miguel, ubicada en el

municipio de Huehuetoca, que sirve para el riego de tierras ejidales. Existen dos manantiales en el ejido Cerril; La Noria, de la hacienda Nueva y otro en la barranca de El Zopilote. El agua potable se obtiene de tres pozos artesianos de tipo profundo. Pozo del centro: nivel dinámico; 127 metros; nivel estático 190 metros; capacidad de extracción 45 litros por segundo, con diámetro de 6 pulgadas. Pozo Chautonco número 1, nivel dinámico 200 metros; nivel estático 160 metros; capacidad de extracción 56 litros por segundo, con un diámetro de 8 pulgadas. Pozo Chautonco número 2, nivel dinámico 200 metros; nivel estático 170 metros; capacidad de extracción 55 litros por segundo, con un diámetro de 10 pulgadas.

Clima. El clima que predomina es templado, subhúmedo, con lluvias en verano y frío intenso en invierno. La época de vientos se presenta de febrero a marzo.

Principales Ecosistemas. La vegetación es fundamentalmente boscosa en las partes altas existen: los pinos y encinos, pirul, eucalipto, uña de gato, hongos, etcétera, en las partes bajas existen plantas medicinales: hortalizas, plantas frutales, plantas de ornato, arbustos, árboles, cactáceas, etcétera. La fauna se ha reducido y entre las especies típicas de la región, que aún existen, podemos mencionar algunas como son: avispa, chapulín, hormigas, gusanos, cuadrúpedos, aves y reptiles. Fauna doméstica como son: vacas, caballos, perros, asnos, etc.

Recursos Naturales. Debido a la composición de los terrenos municipales y ejidales existen minas de arena y tepetate.

Características y Uso de Suelo. El tipo de suelo del municipio se caracteriza por ser arcilloso, presenta en algunas partes, arenas, limo, tepetate y rocoso. Existen terrenos de riego y temporal.

2.3 Perfil sociodemográfico

Grupos Étnicos. Existe un reducido grupo de etnias, que en las últimas décadas han emigrado de diferentes entidades del país, ya que la comunidad se encuentra ubicada muy cerca de las fuentes de trabajo industrial e instituciones educativas y son las siguientes: otomí, mazahua, mixteco, zapoteco, totonaca y purépecha, las cuales están integradas por un total de 511 habitantes que hablan alguna lengua indígena.

De acuerdo a los resultados que presento el II Censo de Población y Vivienda en el 2005, en el municipio habitan un total de 378 personas que hablan alguna lengua indígena.

Evolución Demográfica. De acuerdo a los resultados que presento el II Censo de Población y Vivienda en el 2005, el municipio cuenta con un total de 39,341 habitantes.

Religión. La religión que predomina en el municipio y que tiene más adeptos es la cristiana (católica) la cual cuenta con un total de 20,050 creyentes, misma que se practica en tres templos. En los últimos años ha proliferado el número de adeptos al movimiento denominado “Testigos de Jehová”, quienes cuentan con cuatro centros de estudios bíblicos. También existen: las espiritualistas, trinitarias, marianos, adventistas, Pentecostés y cristianos.

2.4 Infraestructura social y de comunicaciones

Educación. Para la educación básica actualmente existen 11 planteles de enseñanza preescolar, 10 primarias, 7 secundarias y 1 de enseñanza técnica (CBT), preparatoria, centros de educación para adultos e instituciones particulares, una biblioteca y una casa de cultura.

La población estudiantil de la entidad, es atendida por un total de 291 profesores, por lo que en el municipio hay 17,227 personas alfabetos y 1,612 analfabetas.

Salud. La demanda de servicios médicos de la población del municipio es atendida por dos clínicas oficiales y consultorios privados. El centro de salud ISEM, proporciona servicios de medicina preventiva, consulta externa y planificación familiar, la clínica del D.I.F; proporciona además de los ya mencionados medicina general, pediatría, odontología, optometría, laboratorio de análisis clínicos, ultrasonido, atención de partos, hospitalización y urgencias las 24 horas. También existen dos clínicas particulares y 23 consultorios generales.

Deporte. El deporte que más practican los habitantes de Coyotepec, es el fútbol, se cuenta con tres ligas. En las últimas décadas se ha impulsado el atletismo y basquetbol, se cuenta con tres canchas públicas.

Vivienda. En el municipio, hay un total de 5.763 viviendas. La totalidad de las unidades habitacionales, son propias y de tipo fija están hechas de

mampostería de piedra y cemento; muros de tabique, block o tabicón y cantera de tepetate; los techos son de loza de cemento, de lamina de asbesto y galvanizada, algunas de lámina de cartón; las más antiguas de cantera con bóveda catalana además el uso del cemento, varilla, tabique, arena y grava.

Cabe señalar, que en el año 2000, de acuerdo a los datos preliminares del Censo General de Población y Vivienda, efectuado por el INEGI, hasta entonces, existían en el municipio 6,935 viviendas en las cuales en promedio habitan 5.09 personas en cada una.

De acuerdo a los resultados que presentó el II Conteo de Población y Vivienda en el 2005, en el municipio cuentan con un total de 8,195 viviendas de las cuales 7,884 son particulares.

Servicios Públicos. Agua potable, alumbrado público, mantenimiento de drenaje, recolección de basura y limpieza de las vías públicas, seguridad pública, pavimentación zona urbana y mercados. Además, el ayuntamiento administra los servicios de parques y jardines, edificios públicos, unidades deportivas y recreativas, monumentos y fuentes, entre otros.

La cobertura de los principales servicios es como sigue:

Medios de Comunicación. Al municipio llegan los diarios y revistas de mayor circulación. Además llegan las señales de radio y televisión; con toda visibilidad y audición, se reciben las ondas de radio Coacalco.

Vías de Comunicación. Coyotepec, tiene un total de 9.30 kilómetros, de carretera pavimentada; 5 kilómetros, de troncal federal y 4.30 kilómetros de alimentadoras estatales. Así también cruza el municipio la autopista México-Querétaro, a la altura de los kilómetros 49, 50 y 51, mediante la cual tenemos

solamente acceso al sur. A partir de 1994 se introdujo en forma general la línea telefónica de servicio automático particular y también el sistema público. Además se cuenta con una oficina de administración de correos y telégrafos.

2.5 Actividad económica

Agricultura. Las actividades agropecuarias no son significativas, la producción se utiliza para el autoconsumo, como no son suficientes se complementa con productos del exterior.

Ganadería. En la ganadería se tiene un marco de déficit y no podemos mencionar un número certero de ganado ovino, bovino, porcino y aves de corral; se cuenta con una producción prácticamente familiar.

Industria. La industria no es relevante; buen porcentaje de la población que trabaja en este sector se traslada a las zonas industriales de Cuautitlán, Huehuetoca, Teoloyucan, Tlalnepantla y Vallejo en el Distrito Federal.

Comercio. El comercio se realiza a través de 671 giros comerciales y de servicios.

Principales Localidades. Coyotepec es la cabecera municipal con las siguientes **localidades:** Acocalco (barrio), Caltenco (barrio), Chautonco (barrio), Ixtapalcalco (barrio), Pueblo Nuevo (barrio), Los Reyes (barrio), San Juan

(barrio), Santiago (barrio), Zimapan (barrio), La Planada (barrio y pueblo), San Francisco (barrio y caserío) y Santa Bárbara (barrio y caserío).

2.6 Gobierno. Caracterización del Ayuntamiento.

Presidente Municipal

1 Síndico Municipal

10 Regidores 6 de mayoría relativa y 4 de representación proporcional.

Principales Comisiones del Ayuntamiento

Comisión	Responsable
Gobernación	Presidente Municipal
Supervisión de cuentas, (Hacienda) auxiliar del MP.	Síndico Municipal
Obras Públicas	Primer regidor
Alumbrado Público	Segundo regidor
Sector salud	Tercer regidor
Agua potable y alcantarillado	Cuarto regidor
Parques, jardines, mercado y limpia	Quinto regidor
Educación, Cultura y Bienestar Social	Sexto regidor
Bolsa de trabajo	Séptimo regidor
Turismo	Octavo regidor
Ecología	Noveno regidor
Panteones	Décimo regidor

Organización y Estructura de la Administración Pública Municipal

Organigrama del Ayuntamiento de Coyotepec



Existen las siguientes áreas administrativas: Secretaría del Ayuntamiento, Tesorería Municipal, Dirección de Obras Públicas, Contralor Interno, Oficialía del Registro Civil, Comandancia de Policía y Sistema Municipal del DIF.

Regionalización Política

Coyotepec pertenece al primer Distrito Judicial y Rentístico con asiento en Cuautitlán. En cuanto al aspecto político-electoral, pertenece al XXXVI distrito electoral local, con asiento en Villa del Carbón y al 02 distrito electoral federal, con sede en Zumpango.

2.7 Cronología de los Presidentes Municipales

Presidente municipal	<i>Periodo</i>	<i>Partido político</i>
José Espinoza	1940-1941	PRM

Juan Velázquez Martínez	1942-1943	PRM
Delfino Rodríguez Carrera	1944-1945	PRM
Delfino Galván Palmarés	1946-1948	PRI
Silvestre Emiliano Solano	1949-1951	PRI
Miguel Villamil Pineda	1952-1954	PRI
Maximino E. Pino	1955-1957	PRI
Antonio Pineda Ortega	1958-1960	PRI

Capítulo III

Diseño metodológico

3.1 Importancia de la investigación

En la actualidad, a través de organizaciones, los ciudadanos siguen manifestando su necesidad de ser escuchados por los dirigentes gubernamentales que ellos eligieron, con el objeto de participar más activamente en las decisiones que afectan directa o indirectamente sus intereses.

Así, la participación ciudadana tiene su aspecto cualitativo en la capacidad de alimentar los procesos sociales, fortalecer los vínculos entre ciudadanos y orientar sus acciones en torno a una agenda con temas de relevancia comunitaria o pública, antes y más allá de las formas jurídicas que adopte y sin aspirar al control de estado o a la modificación de su estructura socioeconómica.

Los nuevos tiempos demandan una participación activa de la sociedad civil y el Estado se encuentra obligado a revalorar su propia organización en la medida que surge la necesidad de conformar esquemas de interacción acordes al nuevo dinamismo globalizado mundial.

La democracia, como premisa organizacional, obliga a convenir un nuevo orden, el cual estará contemplado necesariamente dentro de la Reforma del Estado. El reto está presente y es ineludible; en el futuro cercano, los gobiernos

tienen la responsabilidad de establecer estructuras idóneas que permitan a los ciudadanos sugerir, idear e incluso cuestionar desde una plataforma legal todo aquello que pretenda violentar sus intereses legítimos.

Al amparo de las reflexiones anteriores, podemos señalar que respecto al tema central que ocupa, el panorama internacional y nacional se vislumbra prometedor, las autoridades gubernamentales y los ciudadanos cada vez le apuestan más a la comunidad horizontal proveyéndose mutuamente de ideas y proyectos al intuir que la legitimidad de sus acciones será más reconocida en la medida que se conciban como complementos y no como antagonistas.

Bajo esa perspectiva se podrá lograr una sinergia capaz de alimentar y desarrollar una democracia incluyente donde la participación social procure mejoras sustanciales, las cuales contribuirán a la evolución de las comunidades que apuestan a la metamorfosis de sus sistemas de gobierno.

3.2 Justificación de la Investigación

Aún con sus límites, la prestación de los servicios públicos es una de las actividades más importantes de los gobiernos municipales. Esta labor compleja, supone no sólo la combinación de factores y recursos para generar satisfactores de orden público, sino también, la coordinación con los niveles de gobierno y con la sociedad para dar vida a acciones específicas.

Los datos recogidos en las investigaciones municipales destacan:

1. La cobertura en los servicios públicos, en el caso de los municipios mexicanos, resulta insuficiente en promedio. Esta situación se agrava sensiblemente en municipios con menos recursos. Un ejemplo, lo constituye el servicio de drenaje, en los municipios desarrollados un 84% de ellos alcanzan coberturas de entre 75% y 100%, mientras que solamente el 15% de los

municipios pequeños se encuentran en ese rango. En el Cuadro 1 se ven las coberturas de las cabeceras municipales en promedios nacionales. La cobertura más amplia en servicios [el agua potable] no excede el 80%. Si se toma en cuenta que las localidades y/o comunidades dispersas presentan resultados inferiores a las cabeceras municipales, es evidente el retraso de cobertura en servicios municipales que existe en México.

2. La prestación de servicios se debe en gran medida a la carencia de recursos financieros. En caso, servicios como agua, alumbrado público, drenaje y mantenimiento de calles requieren montos más elevados de inversión. A pesar de los intentos por canalizar un mayor flujo de recursos [primero por el Ramo 26 y después por el Ramo 33] todavía falta mucho por hacer para alcanzar una distribución equitativa del gasto público entre los tres niveles de gobierno y para facilitar el acceso, manejo y control de estos flujos.

3. Un elevado número de los funcionarios a cargo del manejo de los servicios públicos tienen un conocimiento deficiente sobre la operación técnica de éstos, así como sobre las formas alternativas para la prestación de los servicios que podrían emplear para mejorarlos. Esta condición nuevamente aparece marcada por la heterogeneidad municipal pues los ayuntamientos de menor desarrollo coinciden en general, con un menor uso de tecnologías propicias y presentan mayores dificultades para asimilar innovaciones.

4. La calidad de los servicios. Considerando como indicadores la eficiencia, la eficacia y la existencia de estándares de calidad, es crítica en los servicios municipales. Algunos de los problemas más serios para alcanzar una mejor calidad de servicios en los municipios del país, son: el bajo cumplimiento de los programas; la dependencia de recursos financieros adicionales para alcanzar las metas; la baja o nula recuperación financiera a través del cobro de derechos; y la pobre tradición en el establecimiento de controles de resultados y rendición de cuentas a la ciudadanía.

Aunque hasta ahora los resultados de la participación privada han dado resultados inciertos su uso no ha sido explotado en forma adecuada. La prestación directa tiene un predominio abrumador como sistema administrativo para proporcionar los servicios públicos o bien de hacerse cargo la parte de acciones que realiza el gobierno municipal. Si bien es cierto que con esto se busca la garantía de prestación, ello no significa que deba excluirse la participación privada y social. En cuanto a esta última su incorporación a la gestión de servicios es fundamental pues significa entablar un mecanismo de retroalimentación para encauzar las políticas públicas locales. Se trata de hacer copartícipes a los ciudadanos del funcionamiento de los servicios para mejorar su calidad de vida pero otorgándoles, a su vez, la posibilidad de juzgar y calificar las acciones de gobierno.

3.3 Planteamiento del problema

Coyotepec, es uno de los 2445 Municipios, que están obligados a presentar informes sobre el desempeño de la gestión gubernamental ante la comunidad, requisito que sin duda cumplen en tiempo y forma. Sin embargo, también algunos de ellos pertenecen al grupo de los que no utilizan instrumentos, métodos o procedimientos validados que permitan evaluar objetivamente las actividades encomendadas, en virtud de que los resultados derivan de opiniones emitidas por los responsables de los diferentes despachos, que conforman la estructura orgánica municipal. Además, la oficina encargada de administrar la agenda de gobierno admite que no cuenta con registro que aborde el tema de evaluación ciudadana sobre el desempeño municipal, situación que confiere a la presente investigación el carácter de inédita y original.

Por otro lado, actualmente las organizaciones tienen la imperiosa necesidad de adaptarse a los cambios que demanda la sociedad civil; es indudable que la globalización orienta el rumbo de cualquier institución a

nivel mundial. Por lo que, proponemos el uso de las siguientes metodologías;

Bases teóricas

Existen dos corrientes contemporáneas que tratan ampliamente el concepto de eficiencia de la Gestión Pública, moderna, cuyos lineamientos son aplicados a cualquier nivel de la Administración Pública (Federal, Estatal o Municipal), los cuales funcionan bajo las siguientes premisas:

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE),

Antecedentes

Es una organización de cooperación internacional, compuesta por 30 [Estados](#), cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en [1960](#) y su sede central se encuentra en la ciudad de [París, Francia](#). En la OCDE, los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y coadyuvar a su desarrollo y al de los países no miembros.

Función.

La OCDE se ha constituido como uno de los foros mundiales más influyentes, en el que se analiza y se establecen orientaciones sobre temas de relevancia internacional como [economía](#), [educación](#) y [medioambiente](#).

El principal requisito para ser país miembro de la OCDE es liberalizar progresivamente los movimientos de capitales y de servicios. Los países miembros se comprometen a aplicar los principios de: liberalización, no discriminación, trato racional y trato equivalente.

Objetivos;

- Realizar la mayor expansión posible de la economía y el empleo y un progreso en el nivel de vida dentro de los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial.
- Contribuir a una sana expansión económica en los países miembros, así como no miembros, en vías de desarrollo económico.
- Favorecer la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales.¹¹

La Nueva Gestión Pública

Esta corriente se origina en países Anglosajones como Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Canadá (considerando la comunidad francófona), y Estados Unidos de Norteamérica; en el caso de los Hispanoparlantes en España. Vale la pena mencionar que, las coincidencias se encuentran en los siguientes puntos:

- **Cobertura y calidad en los servicios públicos.**
- **Sistema de administración tributaria eficiente.**
- **Normatividad fiscal eficiente e inflexible**
- **Uso de telecomunicaciones extensivo.**

Objetivos.

- Diseñar planes maestros de servicios públicos estratégicos sustentados en Filosofía Institucionales orientadas a la eficiencia de bienes y servicios que oferta.

¹¹http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_para_la_Cooperaci%C3%B3n_y_el_Desarrollo_Econ%C3%B3mico

- Elaboración de guías técnicas que operen bajo los postulados de misión, visión, objetivos estratégicos, actividades y, confrontación con los resultados obtenidos.
- Diseñar, elaborar y ejecutar controles administrativos que permitan a los Órganos de Gobierno ejercer eficientemente las actividades encomendadas.
- Sustentar las decisiones de gobierno con base a la participación ciudadana como medio para el aseguramiento de la calidad de los servicios que presta de acuerdo a su ámbito de competencia.

Una vez citadas las propuestas de ambos organismos, procedemos a señalar los límites y alcances de nuestro estudio.

Normatividad Jurídica:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 115, con sus diferentes apartados.
- Constitución Política del Estado de México.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de México.
- Bando Municipal del H. Ayuntamiento de Coyotepec, Estado de México.

Diagnóstico del Municipio.

I. Aspectos socioeconómicos

Coyotepec, es uno de los 125 Municipios que integran el Estado de México, el cual tiene una extensión territorial de 12.30 kilómetros que de acuerdo al censo poblacional de 2005 es catalogada como una localidad en proceso de transformación de rural a urbana, donde residen cerca de 40,000 habitantes que desempeñan preponderante las actividades: servicios, agricultura, ganadería, comercio e industria.

II. Participación ciudadana

Las asambleas, foros, juntas y reuniones ciudadanas se han convertido en actividades cívicas indispensables como medios a través de los cuales gobierno y sociedad cumplen con lo estipulado en regímenes democráticos. Al encuentro de dichos entes, se denomina Participación Ciudadana desde la antigua Grecia hasta nuestros días, donde el concepto exige a los gobernantes escuchar a los gobernados”¹².

Otra vía es, a través de las Organizaciones no Gubernamentales, las cuales pugnan por tratar ciertos temas de interés sin sustituir al gobierno.

Para efectos prácticos, es necesario distinguir entre las sugerencias individuales de los ciudadanos contra las que emanan de asambleas, foros, juntas o reuniones ciudadanos, constituidos con la finalidad de deliberar sobre asuntos o problemáticas que atañen a la comunidad en su conjunto, en consecuencia solo nos referiremos a encuentros de esta naturaleza pactados entre organizaciones ciudadanas con las autoridades municipales,

A continuación, se presenta una relación de reuniones ciudadanas realizadas durante los años 2007-2008-2009, las que exhibimos en la siguiente tabla:

Tabla 3.1 Reuniones ciudadanas

¹² Cabrera, Juan Manuel. *Democracia y participación ciudadana*. Editorial Colección Sinergia. Madrid, España 2008, p. 75.

Asunto	Demandas	Frecuencia
Profesionalización Gestión Municipal	14	17.5%
Modernización Gestión Municipal	13	16.2%
Desarrollo Regional y Municipal	12	15.0%
Servicios Públicos Municipales	12	15.0%
Sistemas de Planeación Municipal	11	13.7%
Desarrollo Urbano y Vivienda	9	11.2%
Reglamentación y Justicia Municipal	9	11.2%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia. Organismos no Gubernamentales

Como podemos observar a los ciudadanos, les preocupa la capacitación del personal del Ayuntamiento, seguido de la modernización de la gestión municipal, del desarrollo regional y, los servicios públicos municipales.

III. Gestión gubernamental

“Es un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y a coordinar acciones en beneficio de alguien y, es pública porque persigue metas colectivas bajo el marco de restricciones jurídicos-políticas peculiares”¹³.

Calidad de servicios municipales. Cada vez más los gobiernos reconocen que la participación democrática puede tener un sentido práctico cotidiano si se

¹³ Albi, Emilio, González Páramo, José Manuel y Guillermo, López Casanovas. *Gestión Pública fundamentos técnicas y casos*. Editorial Ariel Economía. España, p. 20.

incorporan, a los procedimientos administrativos de toma de decisiones, las aportaciones que las comunidades puedan realizar en asuntos que tarde o temprano, de manera directa o indirecta, afectarán su vida en ámbitos como salud, desarrollo urbano, medio ambiente, economía local, patrimonio, seguridad, educación e incluso religiosos y morales.

Identificamos cinco premisas básicas que permiten evaluar objetivamente la gestión pública:

Primera condición. Que el gobierno asuma su responsabilidad para difundir y garantizar el acceso y conocimiento del público a los diferentes temas que los afectan y en los que la administración pública interviene para resolverlos impactando a sus comunidades.

Segunda. Está orientado a propiciar un cambio de actitud de los agentes públicos. Los funcionarios deben pasar de la construcción del concepto de autoridades públicas al de “ciudadanos profesionales” o al de “administradores ciudadanos”, dentro de cuyas responsabilidades está la de requerir y escuchar la opinión y aportaciones de los miembros de la comunidad.

Tercero. Es a partir de que el público o la comunidad conozcan desde el principio el nivel de participación que el proceso de toma de decisiones puede comprometer a favor de los ciudadanos, con el propósito de evitar generar falsas expectativas o comprometer el interés público estratégico del asunto a decidir o tratar. La OCDE reconoce por ejemplo tres momentos importantes en los procesos de participación ciudadana a la hora de la construcción de las políticas públicas.

Cuarto. Otro aspecto colateral en este proceso es el que tiene que ver con la identificación del público al que se va a involucrar, lo que determina la clave del éxito. La compleja organización de la sociedad enseña que no hay un público específico o genérico para ser consultado siempre y en cada caso.

Quinto. Se debe entender que los procesos de participación ciudadana exigen una serie de conocimientos técnicos y teóricos que obligan a especializar a los agentes del gobierno o a contratar un tercero como facilitador experto. Una nueva rama en el estudio de la administración pública será encabezada por los procesos de participación pública en el que algunos temas de estudio incluirán aspectos como la mediación de conflictos, el desarrollo de dinámica de grupos, la psicología social, el conocimiento de técnicas y herramientas de comunicación, información y toma de decisiones para involucrar al público en los procesos, manejo de medios de comunicación, así como instrumentos para medir / evaluar el grado de apoyo y compromiso sociales, entre otros aspectos.

A continuación presentamos una tabla que trata la cobertura y la calidad de los servicios públicos ofertados por el municipio desde la óptica de los responsables del servicio.

Tabla 3.2 Cobertura - calidad

Servicio municipal	Cobertura	Calidad
Agua	95%	Buena
Alumbrado público	90%	Regular
Limpia	85%	Buena
Mercados y centrales de abasto	1	Buena
Panteones	2	Mala
Rastros	1	Mala
Parques y jardines	2	Buena
Seguridad pública	65%	Regular

Pavimentación	70%	Regular
---------------	-----	---------

Fuente: Elaboración propia. Directores, administrativos del municipio.

IV. Gestión Operativa

De acuerdo a especialistas en Administración Pública, es impostergable que los servicios públicos deban tratarse a corto plazo como una problemática funcional que debe analizarse sobre bases metodológicas, si la pretensión es alcanzar la eficiencia, debido a que en la mayoría de los Municipios carecen de indicadores, manuales, procedimientos de calidad etcétera; por lo que, es recomendable institucionalizar las evaluaciones de los factores clave de éxito de los parámetros, capacidad instalada, mobiliario, equipo, enseres y recursos humanos.

Capacidad instalada

Objetivo evaluar las condiciones físicas del inmueble.

Indicador	Observaciones	Calidad
Edificio	Es un inmueble que data de la década de los cincuentas el cual ha sido adaptado, por lo que su renovación y mantenimiento es constante, lo que	R-M

	representa erogaciones continuas.	
Instalaciones eléctricas	Han sido adaptadas a las necesidades del ayuntamiento.	R-M
Sistema de aire acondicionado	No cuenta salvo las oficinas de autoridades.	R-M
Ruido	No existe contaminación.	
Riesgos de trabajo	Se desconoce el material de construcción del inmueble, los techos y pisos son endeblés, las escaleras son obsoletas, no existen señalización de rutas de evacuación.	R-M

Mobiliario y equipo

Objetivo conocer la disponibilidad del mobiliario, equipo y enseres para el desarrollo de las actividades encomendadas.

Indicador	Observaciones	Calidad
Mobiliario	De acuerdo al último inventario realizado por la oficina correspondiente, describe que son híbridos que poseen una antigüedad entre 10 y 20 años, que no cuentan con la calidad ergonómica deseable.	M
Equipo	Cuentan con equipo de telecomunicaciones básico, que permite interactuar de manera oportuna.	R

Material de oficina	Mantienen un adecuado manejo de sus inventarios a través del sistema de mínimos y máximos.	B
---------------------	--	---

Recursos Humanos

Objetivo, conocer el perfil de los empleados municipales.

Indicador	Observaciones	Calidad
Antigüedad	El personal que labora en el municipio cuenta con un promedio de 15 años en el servicio público municipal, lo que indica que conoce de manera íntegra los métodos y los procedimientos que desarrolla.	R-M
Nivel educativo	En promedio el personal cuenta con una formación de educación media superior.	R-M
Capacitación y adiestramiento.	El gobierno municipal cumple con lo establecido con la Ley Federal del Trabajo burocrático.	R-M
Servicio y atención al contribuyente	Se brinda de manera adecuada.	B

Interpretación de siglas.

B = Bueno.

R = Regular

M = Malo

Preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los motivos que inhiben la participación ciudadana?
2. ¿Cuáles son las razones por las que el gobierno domina el escenario de la gestión pública municipal?

3. 4 Objetivos

3.4.1 General. Elaborar una guía técnico-administrativa de servicios públicos municipales, derivada de la participación ciudadana con base en el modelo de negociación integral.

3.4.2 Especifico. Desarrollar un estudio correlacional que nos permita conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos.

3.4.3 Particular. Conocer el perfil de los ciudadanos ante la oferta de los servicios municipales.

3.5 Variables

Parámetro	Definición	item´s
Aspecto socio económicos	Compendia o simplifica afirmaciones referentes a medidas realizadas sobre una población. Se aplica en sentido amplio a muestras que representan poblaciones a las que debería referirse en sentido estricto. Sirve para la descripción numérica de un grupo en particular”.	P1= (U) P2= (D) P3= (L) P4= (U) P5= (D) P6= (U) P7= (U) P8= (D)
	<p>La participación ciudadana que nos indica que esta se desarrolla por la vía de la democracia participativa y directa. Está basada en varios mecanismos para que la población tenga acceso a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte del gobierno o de un partido político”¹⁴.</p> <p>Otra forma se efectúa por medio de Organizaciones no gubernamentales las cuales pugnan por ciertos</p>	P9= (D) P10= (D) P11= (L) P12= (U) P13= (D) P14= (D) P15= (U)

¹⁴ Cabrera, Juan Manuel. *Democracia y participación ciudadana*. Editorial Colección Sinergia. Madrid 2008, p.75.

<p>Participación ciudadana</p>	<p>temas de interés sin sustituir al gobierno.</p> <p>Por otro lado, aborda los temas de importancia de los ciudadanos en asambleas, foros, juntas y reuniones ciudadanas organizados por diferentes convocantes.</p>	<p>P16= (U)</p> <p>P17= (D)</p> <p>P18= (L)</p> <p>P19= (D)</p> <p>P20= (U)</p> <p>P21= (U)</p> <p>P22= (U)</p> <p>P23= (D)</p> <p>P24= (U)</p> <p>P25= (D)</p> <p>P26= (U)</p> <p>P27= (U)</p> <p>P28= (D)</p> <p>P29= (D)</p> <p>P30= (D)</p> <p>P31= (U)</p> <p>P32= (L)</p> <p>P33= (L)</p>
	<p>Gestión Pública, es un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y a coordinar acciones. Y es pública porque persigue metas</p>	<p>P34= (D)</p> <p>P35= (L)</p>

<p>Gestión gubernamental</p>	<p>colectivas y se desenvuelve en el marco de unas restricciones jurídicos-políticas peculiares¹⁵.</p> <p>Calidad de servicios municipales:</p> <p>Es la concretización de la gestión gubernamental compartida por especialistas del ámbito municipal.</p> <p>A continuación, se citan los alcances de los servicios con base a lo estipulado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 115.</p> <p>A continuación presentamos la tabla No. 2 que aborda de manera cuantitativa y cualitativa tanto la cobertura como la calidad de los servicios públicos ofertados por el municipio la cual se elaboro con base en la opinión de los funcionarios responsables de cada dirección administrativa lo que constituye una visión parcializada o subjetiva del fenómeno estudiado</p>	<p>P36= (L)</p> <p>P37= (D)</p> <p>P38= (L)</p> <p>P39= (L)</p> <p>P40= (L)</p> <p>P41= (L)</p> <p>P42= (D)</p> <p>P43= (D)</p> <p>P44= (L)</p> <p>P45= (D)</p> <p>P46= (L)</p> <p>P47= (L)</p> <p>P48= (D)</p> <p>P49= (L)</p> <p>P50= (D)</p>
<p>Gestión</p>	<p>De acuerdo a estudios recientes realizados por los especialistas en la materia nos comentan que los servicios públicos, deben ser catalogados como una problemática abierta, la que regularmente la califican como un obstáculo para lograr la eficiencia en estas organizaciones debido a que no realizan una evaluación integral de los indicadores: capacidad</p>	<p>P51= (L)</p> <p>P52= (L)</p> <p>P53= (D)</p> <p>P54= (D)</p>

¹⁵ Albi, Emilio, González Páramo, José Manuel y Guillermo, López Casasnovas. *Gestión Pública, fundamentos, técnicas y casos*. Editorial Ariel Economía. España p. 20.

operativa	instalada, mobiliario, equipo y enseres y recursos humanos adscrito a las diferentes áreas de trabajo, que en su conjunto conforman factores claves de éxito que funcionan sistémicamente.	P55= (L) P56= (D) P57= (D) P58= (L)
-----------	--	--

Escala de medición

(D) = Dicotómica. “Es aquella escala que presenta tan solo dos opciones para medir la variable, siendo esta variable de tipo cualitativo ò cuantitativo dependiendo de la información o resultado que se busque.¹⁶

(L) = Likert. “La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem puede contar con tres, cinco o siete opciones de respuesta que transitan de lo extremadamente positivo (Excelente-muy bueno-bueno) (regular) a lo extremadamente negativo (malo - muy malo – pésimo)

(U) = Única. Elaboradas con la finalidad de responder a los propósitos de la investigación.

3.6 Hipótesis

1. La escasa participación ciudadana constituye la debilidad más significativa durante el proceso de negociación frente a su contraparte.

Preguntas analizadas bajo la aplicación de la Ji cuadrada que permite

¹⁶ <http://html.rincondelvago.com/variables-estadisticas.html>

operar la hipótesis planteada	
Pregunta Tipo	Preguntas Clave
P11. ¿Participa en reuniones?	P4. Nivel educativo
	P8. Ubicación del predio
	P9. ¿Conoce los asuntos?
	P16. ¿Asistencia a reuniones?
	P17. ¿Ha realizado propuestas?
	P21. ¿Predominio en reuniones?
	P25. ¿La comunidad fomenta?
	P29. ¿Acude a informes?
	P33. ¿Evaluación de gobierno?

2. La disposición ciudadana para incrementar sus contribuciones depende significativamente de la gestión gubernamental.

Preguntas analizadas bajo la aplicación de la Ji cuadrada que permite operar la hipótesis planteada	
Pregunta Tipo	Preguntas Clave

P42. ¿Disponibilidad de pago?	P4. Nivel educativo
	P8. Ubicación del predio
	P34. ¿Cobertura de necesidades?
	P38. ¿Satisfacción?
	P39. ¿Calidad de servicios?
	P52. ¿Evaluación de instalaciones?
	P55. ¿Equipos favorables?
	P57. ¿Empleados capacitados?

3.7 Tipo de investigación

El presente estudio es Prospectivo (el investigador mantiene sostenidamente el comportamiento de un conjunto de fenómenos durante un periodo determinado, iniciando con el presente); Transversal (proceso en el cual, las variables se evalúan solo una ocasión); Analítico (se analizan todas y cada una de las variables planteadas); Explicativo no experimental (el responsable no modifica por voluntad las variables, la condición básica es no asignar al azar variantes del factor casual).

3.8 Población objetivo

De acuerdo a datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística, y Geografía (INEGI) del año 2005 en su grafica denominada “Pirámide poblacional”, permite establecer que el Municipio de Coyotepec cuenta aproximadamente con 40,000 habitantes, de los cuales el 20.0% (8,000 pertenecen al padrón de hacienda) poseen bienes inmuebles condición que los convierte en contribuyentes cautivos.

3.8.1 Determinación de la muestra

Se obtuvo por medio del paquete STATS, que opera en ambiente Windows, que viene incluido en la obra de Hernández Sampieri, Roberto et al. *Metodología de la investigación*.

Procedimiento:

- Tamaño de la muestra 8,000
- Error máximo aceptable 5%
- Porcentaje estimado de la muestra 50%
- Nivel deseado de confianza 95%
- Tamaño de la muestra 366.60

3.9 Criterios de discriminación

3.9.1 Inclusión. Son aquellos habitantes, que poseen bienes inmuebles en el municipio.

3.9.2. Exclusión. Son aquellos habitantes, que no poseen bienes inmuebles.

3.10 Prueba piloto

Este apartado es la fase dinámica de la investigación, en virtud de que involucra por primera ocasión a la población objetivo, la segunda, conocer la disposición

de participar en un evento de esta naturaleza y, la tercera evaluar la seriedad de las respuestas.

Por la importancia que reviste esta etapa, decidimos dividirla en las siguientes fases.

Primero. Una de las reglas generalmente aceptadas por especialistas en metodología de la investigación, es reconocer que el 10.0% de la población objetivo (en nuestro caso 366 individuos) puede considerarse como un número pertinente para responder e identificar errores de comprensión o estructura en la elaboración en cada ítem.

Segunda. Como una medida de aseguramiento de confianza decidimos aplicarlo al 15.0%, es decir, a 54 ciudadanos, de los cuales 30 tienen su residencia en comunidades rurales mientras que 24 se localizan en áreas urbanas.

Tercero. El instrumento de medición original, estaba compuesto por 64 preguntas, en las siguientes escalas. 16 preguntas únicas, 27 de tipo dicotómica y 21 en Likert.

Cuarto. Esta etapa no fijo o estableció restricción alguna, puesto que la finalidad consistió únicamente en la aplicación de los cuestionarios.

Quinto. Las acciones previas a la aplicación del cuestionario.

- a) Se reprodujeron 60 ejemplares para cubrir el 15.0% programado, se resguardaron seis como medida de prevención.
- b) La aplicación se desarrollo de forma libre y abierta

Sexto. El suscrito se responsabilizó de todo el proceso, con el propósito de:

- a) Conocer las reacciones de la población objetivo.

- b) Responder a incomprensiones o dudas generadas durante su aplicación.
- c) Medir el tiempo de respuesta.
- d) Aplicar los conocimientos de probabilidad y estadística.

Séptimo. La aplicación se programó en dos fines de semana, la primera para comunidades rurales mientras que la segunda cubrió las áreas urbanas, en un horario de 10:00 a.m. a 19:00 p.m.

Octavo. El tiempo invertido por participantes en promedio, se ubicó entre 15 y 20 minutos.

Noveno. Derivado de esta fase en particular, se toman las siguientes decisiones:

- a) Se eliminaron dos preguntas únicas, dos dicotómicas y dos Likert, debido a su falta de estructura o incomprensión.
- b) Analizar las actitudes de los participantes.
- c) Revisar detalladamente las tachaduras o enmendaduras de cada cuestionario.

3.11 Validez y confiabilidad

El presente estudio es novedoso, puesto que no existe documento que lo contradiga. Una vez señaladas las condiciones anteriores, utilizamos tres métodos que permiten dotar de consistencia metodológica a cada una de las preguntas que conforman el instrumento de medición:

Método 1. Determinación de la varianza

Este procedimiento se efectuó considerando los siguientes requisitos.

1. Trabajar en ambiente Windows
2. Contar con el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales Versión 12 (SPSS)
3. Diseñar una base de datos compatible
4. Ejecutar el comando Analyse
5. Elegir la opción Frecuencias
6. Operar Medidas Dispersión
7. Posicionarnos del Índice Variante
8. Los índices obtenidos en la varianza, nos permitieron validar en primera instancia el primer bloque de preguntas, en virtud de que acogernos a la regla que establece que las preguntas que se ubiquen dentro del rango igual o mayor a .50, deben aprobarse por cumplir con dicha condicionante. (Ver anexo)

Definición teórica:

Varianza. “Es una técnica útil para explicar la variabilidad observada en los datos en distintos sectores, cada uno de ellos respondiendo a alguna causa, circunstancia o factor”¹⁷.

Tabla 3.3 Pregunta e índice obtenido

P4 = .50	P6 = .56	P7 = .55	P13= .59	P14 .75	P15I= .77
P20 = .86	P21 = .77	P22 = .55	P31=.77	P32 .57	P33= .50
P38 = 54	P44 = .67	P46 = .51	P51=. .57	P52 .57	P55= .52

¹⁷ **Ibídem p.155**

Interpretación.

- a) La aplicación de este método permitió aprobar 18 preguntas de 58 que representan el 31.0%.

Método 2. Índice de rango (Límite superior e inferior)

- a) Este procedimiento requiere del uso de las operaciones básicas, en primera instancia se utiliza la resta entre el índice superior obtenido en la corrida de la varianza (.86) menos el inferior (.12), $(.86 - .12 = .74)$ cuyo resultado deberá considerarse como el 100.0% a partir de las siguientes contrastaciones con las preguntas faltantes.
- b) Utilizamos la regla de tres, que permite validar un segundo bloque de preguntas:

A continuación se ejemplifica de forma grafica este procedimiento

Ejemplo:

72		100
	X	
.45		X

Tabla () Pregunta por rangos e índice obtenido

P1 .45	P18 .47	P26 .49	P36 .47
P39 .44	P41 .46	P47 .46	P58 .46

Interpretación.

- a) Este método permitió aprobar 8 preguntas que representan el 10.8%.

Método 3. Opinión de expertos

Este procedimiento, se deriva de considerar las opiniones vertidas por especialistas en la disciplina, además, por tener conocimientos en la materia y poseer experiencia en el tema, por lo que, deben catalogarse como una alternativa idónea, en nuestro caso recurrimos a ciudadanos que detentan puestos de elección popular, personal proveniente de Organizaciones no Gubernamentales, así como integrantes de Institutos Políticos. A esta opción se le conoce como prueba y contra-prueba que es reconocida por expertos de forma similar a los anteriores métodos.

Este procedimiento aprueba las 32 preguntas restantes.

Interpretación.

- a) Este método permitió aprobar 32 preguntas que representan 55.1%.

Para concluir, el cuestionario final consta de 58 preguntas distribuidas de la siguiente forma: 25 en escala dicotómica, 19 Likert y, 14 únicas.

Nota:

Son dos las causas que provocaron que la mayoría de los item's no se hayan validado por medio de los métodos cuantitativos, obedeció a que un número significativo de preguntas se estructuraron dicotómicamente, lo que provoca una variabilidad mínima, ya que las opciones de respuesta son mutuamente excluyentes.

3.12 Instrumento de medición

Cuestionario

El presente documento, carece de interés político, por lo que únicamente se utilizará con fines académicos para la obtención de un grado universitario. Además, sus respuestas son anónimas y confidenciales.

Instrucciones:

Favor de seleccionar solo una opción, ya sea tachando o encerrando en un círculo la respuesta elegida.

I. Aspectos socioeconómicos

P1. Edad

1. 18 – 30 años	2. 31 – 40 años	3. 41 – 50 años	4. 51 ó mas
-----------------	-----------------	-----------------	-------------

P 2. Género

1. Masculino	2. Femenino
--------------	-------------

P 3. Nivel socioeconómico

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

P 4. Nivel Educativo

1. Básico	2. Medio Superior	3. Profesional	4. Otro
-----------	-------------------	----------------	---------

P 5. ¿Labora actualmente?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 6. ¿Sector donde labora?

1. Iniciativa privada	2. Sector Público	3. Ninguno
-----------------------	-------------------	------------

P 7. ¿Actividad o rama económica?

1. Agrícola	2. Industrial	3. Servicios
-------------	---------------	--------------

P 8. Ubicación del predio

1. Rural	2. Urbano
----------	-----------

II. Participación ciudadana

P 9. ¿Conoce los asuntos y problemas del municipio?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 10. ¿Le interesa su solución?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 11. ¿Participa en asambleas, foros, juntas o reuniones ciudadanas cuando se le convoca?

1. Frecuentemente	2. Esporádicamente	3. Nunca
-------------------	--------------------	----------

P 12. ¿Conocimiento de convocatoria?

1. Altavoz	2. Invitación municipal	3. Panfletos	4. Vecinos
------------	-------------------------	--------------	------------

P 13. ¿Qué interés lo motiva?

1. Personal	2. Barrio / Colonia	3. Municipal
-------------	---------------------	--------------

14. ¿Temas de interés?

1. Económico	2. Político	3. Social
--------------	-------------	-----------

P 15. ¿Servicio prioritario?

1. Agua potable	2. Alumbrado público	3. Limpia
4. Mercados y centrales	5. Panteones	6. Rastros

de abasto		
7. Parques y jardines	8. Seguridad pública	9. Pavimentación

P 16. ¿Asistencia a reuniones?

1. 1 - 3	2. 4 - 6	3. Más de 6	4. Ninguna
----------	----------	-------------	------------

P 17. ¿Ha realizado propuestas?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 18. ¿Lugar de reuniones?

1. Local cerrado	2. Intemperie	3. Ambos
------------------	---------------	----------

P 19. ¿Se realizan conforme a programa?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 20. ¿Duración de reuniones en horas?

1. Una	2. Una a dos	3. Dos a tres	4. Más de tres
--------	--------------	---------------	----------------

P 21. ¿Quién predomina en las reuniones?

1. Ciudadanos	2. Presidente	3. Órgano colegiado	4. Nadie
---------------	---------------	---------------------	----------

P 22. ¿Los acuerdos son resolutivos?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

P 23. ¿Pertenece a algún instituto político?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 24. ¿Relación ciudadanía / gobierno municipal?

1. Buena	2. Regular	3. Mala
----------	------------	---------

P 25. ¿La comunidad fomenta participación?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 26. ¿Los órganos de participación son permanentes?

1. Sí	2. No	3. No sabe
-------	-------	------------

P 27 ¿Las autoridades municipales se preocupan permanentemente por la problemática ciudadana?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 28. ¿Evaluación de la participación ciudadana?

1. Buena	2. Regular	3. Mala
----------	------------	---------

P 29. ¿Acude a informes de gobierno?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 30. ¿Son claros y objetivos?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 31. ¿Porcentaje de demandas ciudadanas en informe?

1. 1 - 25%	2. 26 - 50%	3. 51 - 75%	4. 76 - 100%
------------	-------------	-------------	--------------

P 32. ¿Existe área de atención ciudadana?

1. Sí	2. No	3. No sabe
-------	-------	------------

P 33. ¿Evaluación ciudadana de gobierno municipal?

1. Buena	2. Regular	3. Mala
----------	------------	---------

III. Gestión gubernamental (Ámbito Municipal)

P 34. ¿Los servicios cubren sus necesidades?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 35. ¿El gobierno atiende oportunamente los servicios?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. No
------------	-----------------	-------

P 36. ¿Se realizan revisiones sobre su funcionamiento?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. No sabe
------------	-----------------	------------

P 37. ¿Ha detectado mejoras de atención de servicios?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 38. ¿Nivel de satisfacción?

1. Buena	2. Regular	3. Mala
----------	------------	---------

P 39. ¿Calidad de servicios?

1. Buena	2. Regular	3. Mala
----------	------------	---------

P 40. ¿Costo de los servicios municipales?

1. Caro	2. Normal	3. Mínimo
---------	-----------	-----------

P 41. ¿Sus contribuciones reflejan mejoras?

1. Sí	2. No	3. No sabe
-------	-------	------------

P 42. ¿Disponibilidad a pagar más?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 43. ¿Se deberían subrogar algunos servicios?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 44. ¿A quién beneficia el pago de sus contribuciones?

1. Comunidad	2. Municipio	3. Gobierno
--------------	--------------	-------------

Derechos por agua

P 45. ¿Suministro?

1. Ininterrumpido	2. Racionado
-------------------	--------------

P 46. ¿Sistema de abasto?

1. Toma de agua	2. Pipas	3. Otro
-----------------	----------	---------

P 47. ¿Calidad del líquido?

1. Buena	2. Regular	3. Mala
----------	------------	---------

P 48. ¿Cuota asignada?

1. Fija	2. Variable
---------	-------------

Impuesto predial

P 49. ¿Costo?

1. Caro	2. Normal	3. Mínimo
---------	-----------	-----------

P 50. ¿Recibe apoyo o subsidio?

1. Sí	2. No
-------	-------

IV. Gestión Operativa

P 51. ¿Lugar de pago de contribuciones?

1. Tesorería municipal	2. Bancos	3. Tiendas de autoservicio
------------------------	-----------	----------------------------

P 52. ¿Evaluación de instalaciones municipales?

1. Buenas	2. Regulares	3. Malas
-----------	--------------	----------

P 53. ¿Los horarios de atención en oficinas municipales son adecuados?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 54. ¿Los formatos de pago son claros y sencillos?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 55. ¿Los equipos de cómputo favorecen el servicio de recaudación?

1. Sí	2. No	3. No sabe 104
-------	-------	----------------

P 56. ¿Ha solicitado asesoría para algún trámite?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 57. ¿Los empleados están capacitados?

1. Sí	2. No
-------	-------

P 58. ¿Evaluación de nivel de atención?

1. Buena	2. Regular	3. Mala
----------	------------	---------

Por su colaboración

Gracias

3.13 Trabajo de campo

Las actividades de este numeral subdividieron en seis fases.

Fase 1, Condiciones básicas:

- Ser oriundo del Municipio.
- Pertenencia al padrón de contribuyentes (opcional)

Fase 2. Condición logística

- Contratar de cuatro asistentes (dos hombres, dos mujeres) con estudios superiores
- Capacitar y adiestrar al personal seleccionado

Fase 3. Condiciones espaciales o geográficas

- Solicitud de la cartografía del Municipio con la intención de conocer las áreas rurales y urbanas más representativas.
- Elección de siete locaciones con base a la densidad demográfica: Localidades rurales, Potrero, San Gabriel y, San Guillermo; Urbanas, Aculco, Los Reyes, San Juan y, Santiago.

Fase 4. Condiciones programáticas

- La aplicación de los cuestionarios se realizó los días sábados y domingos del mes de junio,
- Horarios: 9:00 a.m. a 17:00 p.m.

Fase 5. Condiciones operativas

- El trabajo de campo se desarrollo en pareja
- Se proporcionaron 50 cuestionarios por sesión, con la finalidad de no presionar a los asistentes, así como verificar de cuidadosa las respuestas
- Los asistentes elaboraron una agenda donde asentaron los acontecimientos más relevantes durante la jornada de aplicación.

Coyotepec es la cabecera municipal con las siguientes localidades:

Fase 6. Cobertura de localidades.

Pareja	Locación urbana	Locación rural	Total cuestionarios
I	Aculco	Potrero	100
II	San Juan	La Planada	100
I	Los Reyes	San Francisco	100

II	Santiago	Santa Bárbara	100
----	----------	---------------	-----

Relatoría de hechos

- A pesar de ser año electoral, las personas encuestadas mostraron disposición a participar
- Quizá el principal motivo de convencimiento se debió a que los asistentes son oriundos del Municipio
- Los primeros fines de semana se reportó la pérdida de 10 cuestionarios, en circunstancias extrañas.
- Al inicio de la aplicación los ciudadanos mostraban desconfianza cuestionando si tenía algún intención política
- Las semanas subsecuentes se desarrollaron en relativa calma.
- En total se eliminaron 30 cuestionarios por no cumplir con lo estipulado

3.14. χ^2 (Prueba de la Ji Cuadrada)

Es una prueba alternativa para demostrar, que los números que produce un generador de aleatorios tienen (o no) una distribución uniforme.

Para aplicarla se necesita un conjunto mínimo de 50 datos generados que se organizarán en un histograma que cumpla las siguientes condiciones:

La cantidad de aleatorios esperados en cada una de las clases del histograma será de cinco datos como mínimo.

Para aplicar esta prueba se necesita un conjunto de (N) aleatorios que sean calculados con el generador que se desea probar, y ejecutar los siguientes pasos: (N \geq 50)

1. Organizar los datos en un histograma (con n clases).
2. Calcular el número de datos esperados en cada clase del histograma suponiendo aleatorios idealmente uniformes.
3. Calcular el estadístico ji-cero cuadrado con las diferencias entre las cantidades de aleatorios esperados (E_i) y los observados realmente (O_i) en cada una de las (n) clases del histograma, según la muestra que se inspecciona, como se muestra a continuación.

$$\chi^2_0 = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

4. Se establece el nivel máximo de variación del estadístico que se calcula (ji-cero) cuando los grados de libertad son iguales al número de clases menos uno; y la significancia de la prueba es alfa. Estos valores se encuentran **tabulados para la prueba Ji-cuadrada.**
5. Se compara el estadístico calculado con el máximo permitido que leyó de tablas; si es menor entonces se concluye que no hay evidencia estadística para afirmar que los aleatorios de la muestra no tienen una distribución uniforme. Si es mayor no se acepta la hipótesis de uniformidad en los aleatorios generados.

Capítulo IV

Interpretación y Análisis de datos

4.1 Definición de Estadística. “Técnica o proceso matemático de recogida, descripción, organización, análisis e interpretación de datos numéricos. Como la investigación busca del mismo modo una expresión cuantitativa, la estadística constituye un instrumento fundamental de medida o investigación”

4.2 Estadística descriptiva. “Compendia o simplifica afirmaciones referentes a medidas realizadas sobre una población. Se aplica en sentido amplio a muestras que representan poblaciones a las que debería referirse en sentido estricto. Sirve para la descripción numérica de un grupo en particular. Ninguna conclusión va más allá del grupo descrito, y cualquier similitud con los de fuera del grupo no puede ser garantizada. Los datos describen este grupo y solamente este.

Gran parte de la investigación en psicología, pedagogía y ciencias sociales implica la estadística descriptiva, y proporciona información valiosa acerca de la naturaleza de un particular grupo o clase. Este tipo de datos se utiliza como base para la investigación aplicada.

4.2.1 Medidas de tendencia central. Este tipo de medidas nos permiten identificar y ubicar el punto (valor) alrededor del cual se tienden a reunir los datos (“Punto central”). Estas medidas aplicadas a las características de las

unidades de una muestra se les denomina estimadores o estadígrafos; mientras que aplicadas a poblaciones se les denomina parámetros o valores estadísticos de la población. Los principales métodos utilizados para ubicar el punto central son la media, la mediana y la moda.¹⁸

Respuestas

I. Aspectos socioeconómicos

1. Los rangos son indicadores que representan la distribución por edad; en este caso, los ciudadanos con mayor participación se ubicaron entre los 31 a 40 años con el 69.9%, en segundo los de 41 a 50 con el 19.8%, en tercero los de más de 50 años con el 7.1% y, por último los de 18 a 20 con el 3.2%.

2. En cuanto al género, observamos una alta concentración de participación del sexo masculino con el 80.3% contra el 19.7% femenino.

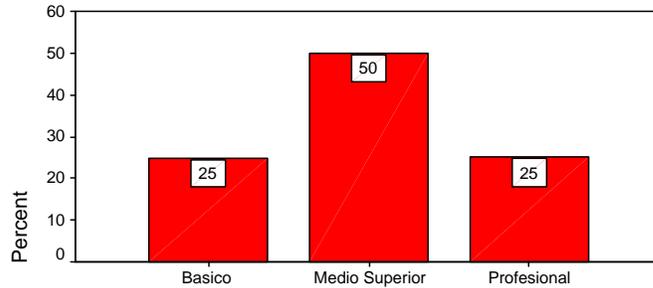
3. Sobre el nivel económico, el 63.9% lo considera regular, el 28.4% manifiesta que es malo y el 7.7% lo cataloga como bueno.

4. En lo que se refiere al nivel educativo, el 47.0% manifestó que posee estudios de nivel Medio Superior, en segundo los de Profesional con 32.0%, en tercero los de Básico con 21.0%.

Municipio de Coyotepec

Participación ciudadana

Aspectos socioeconómicos



P4. Escolaridad

Grafica 1

5. Sobre el sí el participante labora actualmente, el 59.8% manifestó que sí contra el 40.2% que no; lo que se traduce en que 3 de cada 5 tienen actividad formal

6. Sobre el sector económico donde labora el contribuyente, es importante en virtud de que nos permite identificar quién está generando empleo en la región y, con base a los resultados destaca el Sector Público con el 43.4%, sobre la Iniciativa Privada que oferta el 30.1% y, el 26.5% manifestó que ninguno

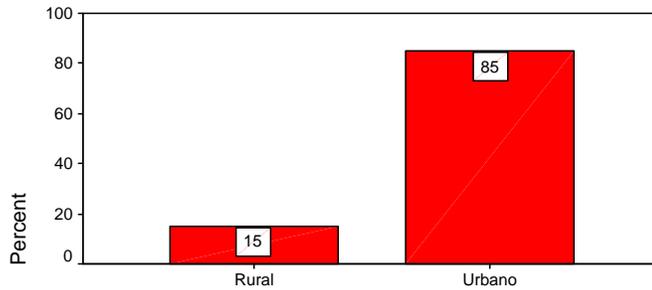
7. Sobre la rama económica en la que desarrolla su trabajo, el 65.0% manifestó que lo desempeña en servicios, el 19.9% en la industrial y, el 15.10% en la agrícola.

8. El 85.0% de los encuestados considera que su predio se localiza en la área urbana contra el 15.0% que piensa que es rural.

Municipio de Coyotepec

Participación ciudadana

Aspectos socioeconómicos



P8. Ubicación predio

Grafica 2

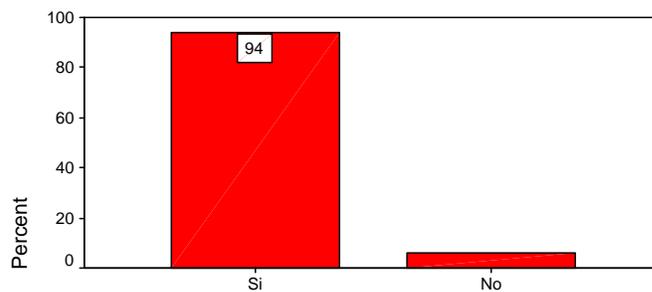
II. Participación ciudadana

9. El 94.0% de los ciudadanos considera que conoce plenamente los asuntos y la problemática que aqueja al Municipio contra un 6.0% que no.

Municipio de Coyotepec

Participación ciudadana

Aspectos socioeconómicos

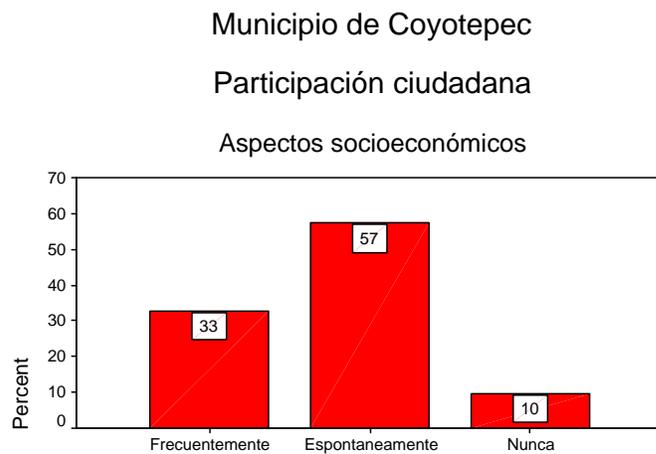


P9. ¿Conoce servicios?

Grafica 3

10. Existe una posición casi unánime en lo que se refiere a la solución de los problemas, ya que el 96.7% manifiesta su interés de resolverlos contra un 3.3% que no le interesa.

11. La participación ciudadana, representa la acción cívica por medio de la cual, el ciudadano aprueba o censura las decisiones del poder formalmente constituido. Derivado de lo anterior, el 57.4% de los encuestados manifestó que su intervención es esporádica, en segundo lugar el 32.8% considera que es frecuente y, el 9.8% consideró que nunca.



P11. ¿Participa en asambleas?

Grafica 4

12. El medio por el cual, se enteran los ciudadanos sobre los asuntos y la problemática municipal, representa la intencionalidad o profundidad del asunto a tratar; por lo que, resulta significativo que el 33.1% lo haga se entere a través de sus vecinos, en segundo, por panfletos con 30.1%, en tercero, con 20.3% por medio de altavoz y, el 16.3% por medio de invitación oficial.

13. Respecto al motivo que provoca al ciudadano a participar en asambleas y reuniones, destaca el interés personal con el 54.5%, seguido de la postura colectiva o de barrio con el 24.0% y, por último el municipal con 21.5%.

14. Sobre los temas de interés que le preocupan a los ciudadano sobresalen los de orden económico con el 44.8% derivado de la actual crisis económica, en segundo lugar los de carácter social con base a los problemas derivados del empleo y de seguridad pública con el 32.2% y en último lugar los políticos con 23.0%.

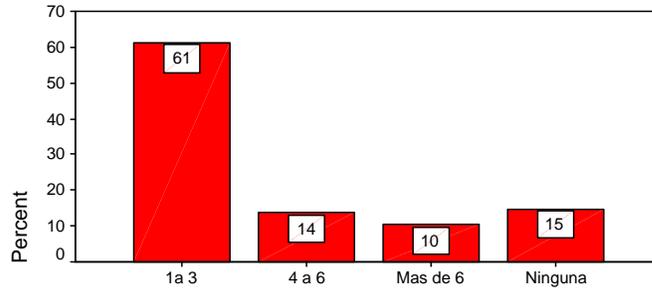
15. Con base en lo estipulado en el Artículo 115 Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en especial sobre las actividades públicas encomendadas al Gobierno Municipal, destaca el hecho de que los ciudadanos manifiestan que su prioridad es el servicio de agua y alcantarillado con el 27.4%, en segundo la seguridad pública con el 19.1%, en tercero con 12.3% limpia, cuarto alumbrado público con el 10.7%, en quinto mercados y centrales de abasto con 10.4%, en sexto pavimentación con 8.7%, en séptimo rastros con el 4.6%, en octavo parques y jardines con el 4.1% y, en noveno panteones con el 2.7%

16. Sobre el número de asistencia a las que acudió el ciudadano en los últimos años, el 61.1% manifestó que asistió entre 1 a 3, en segundo los que no comparecieron a ninguna con el 14.8%, en tercer lugar el 13.7% que contabilizaron de 4 a 6 y, por último los que acudieron a mas de 6 con 10.4%.

Municipio de Coyotepec

Participación ciudadana

Aspectos socioeconómicos



P16. ¿Asistencia a reuniones?

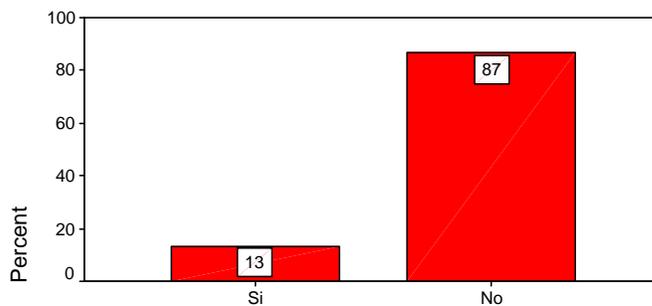
Grafica 5

17. Las propuestas tienen su origen en 3 premisas fundamentales: Primero. Que conozcan la problemática de su municipio, segundo, que asistan a reuniones ciudadanas y, tercero, que incorporen sus demandas formalmente; por lo que, es indispensable señalar que el 86.6% no ha remitido ninguna propuesta contra el 13.4% que sí.

Municipio de Coyotepec

Participación ciudadana

Aspectos socioeconómicos



P17. ¿Ha realizado propuestas?

Grafica 6

18. En referencia al espacio físico donde se efectúan los eventos ciudadanos promovidos por la ciudadanía o gobierno destaca que el 50.2% comentó que se efectúan a la intemperie, el 32.5% manifestó que en locales cerrados y, en tercer lugar el 17.3% opinó que en ambos; Por lado, con base a opiniones vertidas por los encuestados sobresale que la calidad de locales y la utilización frecuente de las autoridades comparada con la ciudadanía.

19. En lo referente a si cuentan con orden del día en asuntos programados, el 74.9% manifestó que si, contra el 25.1 que no.

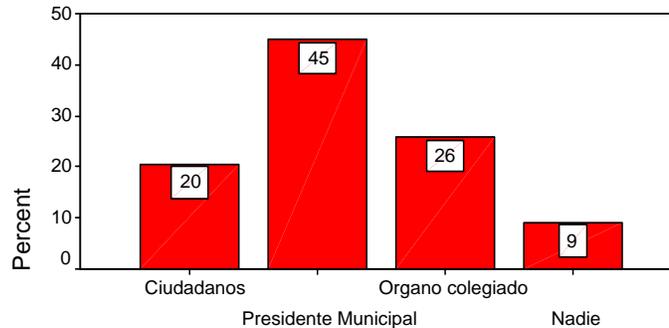
20. Actualmente resulta complicado que los ciudadanos acudan regularmente a eventos de esta naturaleza, por lo que resulta imprescindible y necesario tratar asuntos relevantes que atraigan a los participantes, así como procurar la duración de los eventos, en virtud de son dos de las principales causas que inciden el alejamiento y el abandono. Por lo que, el 46.0% opina que deben efectuarse entre una a dos horas, el 22.8% opinan que de 2 a 3 horas, el 20.2% de 0 a 1 hora y, por último los de más de tres con el 10.8%.

21. Este rubro resulta significativo debido a que el 44.8% de los encuestados reconoce que el manejo y el control de las asambleas recaiga en las autoridades municipales, el 25.7% cree que en los órganos colegiados, el 20.5% en la ciudadanía y, el restante 9.0% en nadie; esto resulta relevante, ya que la ciudadanía en estas condiciones difícilmente podrá alcanzar sus propósitos.

Municipio de Coyotepec

Participación ciudadana

Aspectos socioeconómicos



P21. ¿Quién predomina?

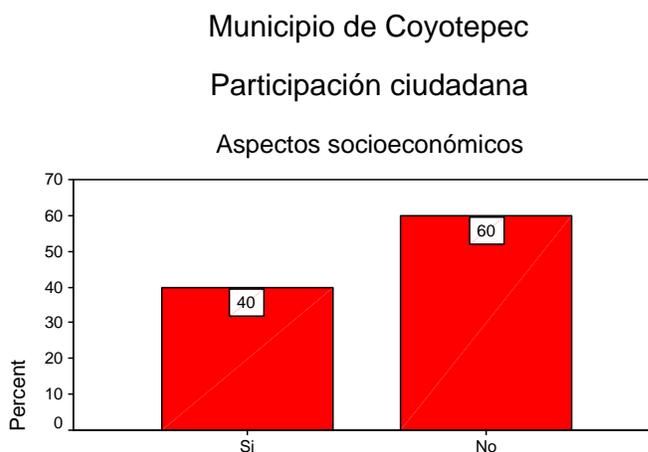
Grafica 7

22. En lo referente a si de la asamblea derivan en acuerdos resolutiveos, el 40.6% manifestó que casi siempre, el 39.7% que siempre y, el 19.7% que nunca; Lo que se traduce en una eficiencia del 80.0% de la gestión, sumando la primera y segunda opción.

23. Existen ciudadanos que independientemente de su participación manifiestan su pertenencia a algún instituto político tal es el caso del 18.0% contra el 82.0% que carecen de ella.

24. La relación que guarda la ciudadanía con el gobierno constituye el primer eslabón de comunicación entre lo privado y lo público; por lo que, independientemente de los propósitos que persigan, poseen uno que los entrelaza por medio del bienestar social. Con base a la encuesta el 60.1% cree que esta relación es regular, el 28.4% piensa que es buena y el 11.5% la considera mala.

25. Una de las debilidades de la participación ciudadana es no fomentar esta actividad debido a factores como: la falta de conocimientos sobre temas de interés, carencia de imaginación, de creatividad, indolencia por comodidad etcétera; por lo que, no resulta sorprendente observar los siguientes datos; el 60.1% manifiesta que no se fomenta contra un 39.9% que sí.



P25. ¿La comunidad fomenta participación?

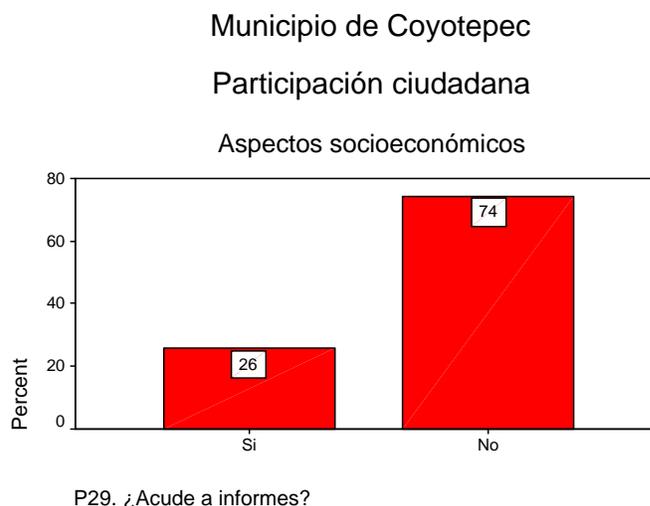
Grafica 8

26. Otra de las grande debilidades es la falta de conocimiento sobre la acción permanente de los órganos ciudadanos, donde el 50.5% manifiesta no conocer sobre su funcionamiento, el 28.5% opinó que si y, el 21.0% no sabe.

27. La preocupación gubernamental permanente sobre asuntos municipales la constata. El 51.6% contra el 48.4%

28. En lo referente a una evaluación introspectiva sobre la participación ciudadana, el 58.2% la califica de regular, el 29.5% la considera buena y el 12.3% la cataloga como mala.

29. El 74.3% de los ciudadanos del municipio de Coyotepec, manifiesta que no le interesa asistir a informes de gobierno contra el 25.7% que sí.



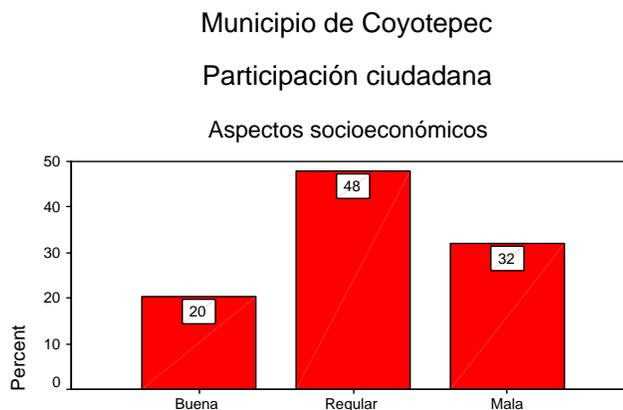
Grafica 9

30. El 68.3% de los ciudadanos cree que los informes no son claros ni objetivos en virtud de que se elaboran con cifras sin sustento, así como con excesivas imágenes que privilegian la gestión en turno. El 31.7% cree que son confiables.

31. Sobre el porcentaje que corresponde a las demandas emanadas de la participación ciudadana integradas en los informes de gobierno, el 39.3% cree que se incluyen entre el 1 al 25.0%, el 36.6% piensa que de 26 a 50.1%, el 19.2% opina que oscila entre el 51 al 75.0% y, por último el 4.9% opina que entre el 76 al 100.0%.

32. El 39.3% de los ciudadanos manifiesta que no tiene conocimiento de la existencia de una Área de atención ciudadana, el 39.1% no sabe y, el 21.6% opinó que sí; lo que indica que uno de cada cuatro conoce la instancia a la que debe acudir cuando se presenta algún problema.

33. Sobre la evaluación general de la gestión gubernamental vigente. Es calificada como modesta, ya que el 47.8% la cree regular, seguida del 32.0% que ubica como mala en tanto que el 20.2% la cataloga como buena.

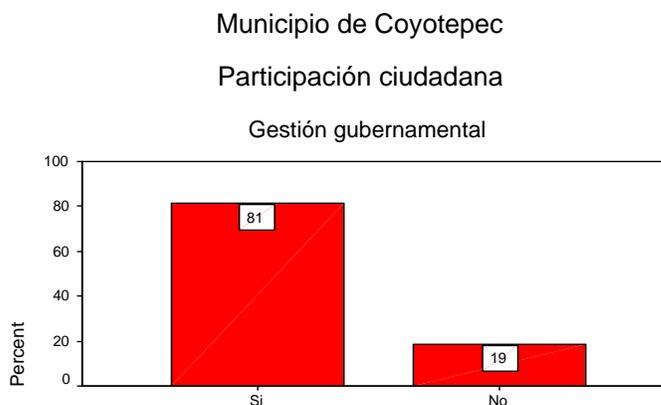


P33. ¿Evaluación del gobierno municipal?

Grafica 10

III. Gestión gubernamental

34. En lo que se refiere a la cobertura de necesidades por medio de los servicios municipales. El 81.4% manifestó que si se cumple contra el 18.6% que no.



P34. ¿Cobertura de necesidades?

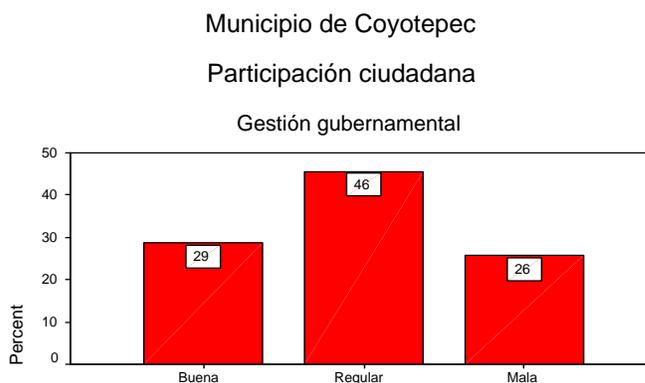
Grafica 11

35. Sobre la atención oportuna de los diferentes servicios municipales. El 61.2% opinó que casi siempre se actúa así, el 25.1% manifestó que siempre y, el 13.7% dice no saber; lo que indica que cuatro de cada cinco solicitudes se atienden en tiempo y forma.

36. El 50.3% de los entrevistados cree que casi siempre las autoridades realizan revisiones periódicas sobre el funcionamiento de los servicios, el 31.7% no sabe y, el 18.0% opinó que sí.

37. En lo que se refiere al mejoramiento de los servicios respecto a gestiones anteriores, el 51.4% manifestó que no contra un 48.6% que sí; lo que indica que independientemente de la tendencia política la situación no se modificó.

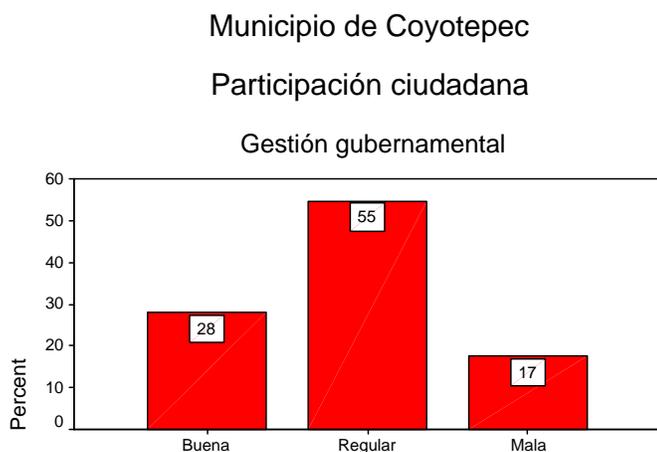
38. Respecto al nivel de satisfacción, el 45.6% de los encuestados manifestó que es regular, el 28.7% opinó que es buena y, el 25.7% cree que es mala; por lo que tres de cada cuatro entrevistados se encuentran complacidos.



P38. ¿Satisfacción?

Grafica 12

39. Sobre la calidad de los servicios municipales el 54.6% considera que son regulares, el 27.9% opinó que son buenos y, el 17.5% cree que son malos; lo que se traduce en que cuatro de cada cinco aprueba su funcionamiento.



P39. ¿Calidad de servicios?

Grafica 13

40. Sobre el costo que actualmente tienen los servicios municipales el 60.1% considera que son normales, el 25.7% cree que son caros y, el 14.2% piensa que son mínimos.

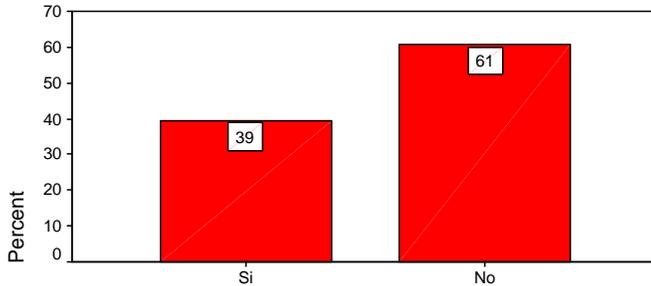
41. El 53.0% de los encuestados cree que sus contribuciones no se reflejan en mejoras en tanto que el 27.9% no sabe y, el 19.1% opinó que sí.

42. En referencia a la disposición que tienen los ciudadanos para incrementar sus contribuciones por los diferentes servicios municipales el 60.7% manifestó que no contra el 39.3% que sí.

Municipio de Coyotepec

Participación ciudadana

Gestión gubernamental



P42. ¿Disponibilidad a mayor pago?

Grafica 14

43. En la actualidad, es tema de discusión la subrogación de servicios municipales a particulares; por lo que resulta interesante señalar que el 50.8% manifestó no estar de acuerdo con tal medida contra el 49.2% que sí.

44. Sobre la percepción del ciudadano de quien se beneficia de las contribuciones, el 43.7% cree que el gobierno, el 30.6% opina que el municipio y, el 25.7% manifiesta que la comunidad.

Agua potable

45. En lo que se refiere a la distribución del agua potable, el 72.7% manifestó que el abasto es constante contra el 27.3% que opina que es racionado.

46. La forma en la que los ciudadanos se les suministra el vital líquido es a través de toma de agua según el 56.0%. El 30.7% por pipas mientras que el 13.3% opinó que por otro medio.

47. La calidad del agua, es una obligación derivada de normas de salubridad establecidas; por lo que resulta necesario señalar que el 53.8% la califica como regular, mientras el 25.7% cree que es buena y, el 20.5% piensa que es mala.

48. En lo que se refiere a las tarifas que se cobran, el 76.8% manifiesta que son variables que dependen del consumo bimestral registrado por medidores mientras que el 23.2% son fijas

49. Sobre el costo de las contribuciones por concepto de derechos por agua e impuesto predial, el 70.4% cree que es normal, el 18.9% le parecen caros mientras que el 10.7% los considera mínimos.

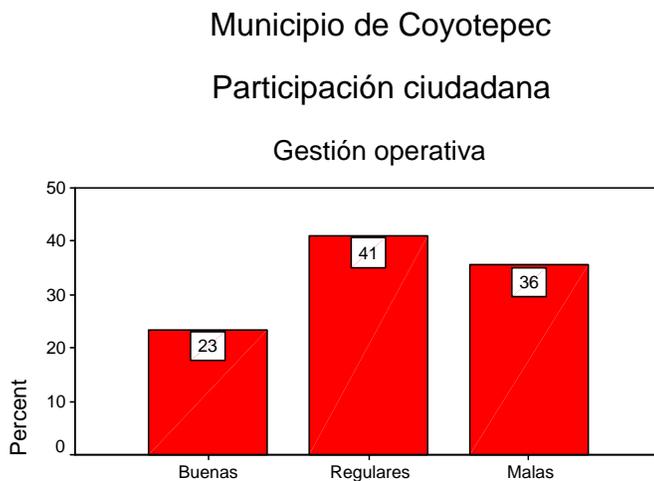
Impuesto predial

50. En lo que se refiere al aprovechamiento de los meses de descuento o pertenencia e algún programa de subsidio en el cobro del impuesto predial, el 86.3% manifestó que no contra el 13.7% que sí.

IV. Gestión operativa.

51. En referencia al lugar donde los ciudadanos regularmente realizan sus contribuciones, el 49.2% manifestó efectuarlo en la tesorería municipal, el 31.8% en banco y el 19.0% en tiendas de autoservicio.

52. Sobre el estado físico que guardan las instalaciones que utiliza el municipio para el cobro de impuestos el 41.0% las considera regulares, el 35.5% cree que son malas y, el 23.5% piensa que son buenas.



P52. ¿Evaluación de instalaciones?

Grafica 15

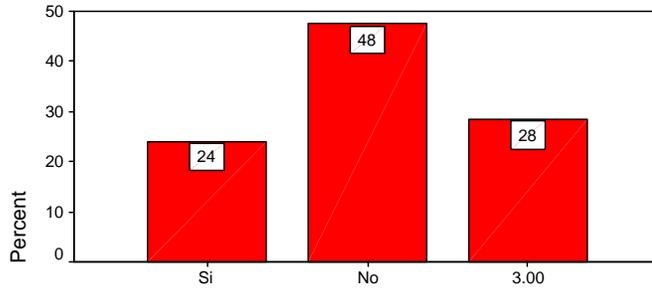
53. Sobre los horarios de atención el 53.6% opina que no son adecuados contra el 46.4% que sí.

54. En lo que se refiere a los formatos que utiliza la tesorería, el 68.0% los considera claros y sencillos contra el 32.0% que no.

55. El 47.5% de los contribuyentes opina que los equipos de computo no favorecen las operaciones de cobro, el 28.4% opino no conocer al respecto y, solo el 24.8% opino que sí.

Municipio de Coyotepec
Participación ciudadana

Gestión operativa



P55. ¿Equipos de computo favorables?

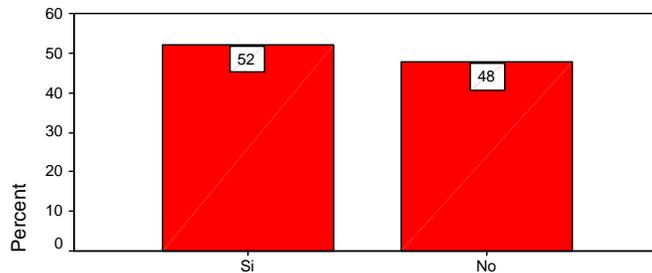
Grafica 16

56. El 53.0% de los ciudadanos no ha solicitado asesoría técnica en ningún proceso mientras que el 47.0% que sí.

57. El 52.2% de los ciudadanos piensa que los empleados municipales deben ser capacitados mientras que el 47.8% opino que no.

Municipio de Coyotepec
Participación ciudadana

Gestión operativa



P57. ¿Los empleados estan capacitados?

Grafica 17

58. Sobre la atención que brindan los empleados del municipio, el 54.4% cree que es buena, el 35.2% la considera regular y, el 10.4% cree que es mala.

4.3 Estadística Inferencial.

“Inducción de características de un grupo reducido a toda la población, lo que permite extraer generalizaciones del proceso de muestreo. Cuando la descripción se aplica a condiciones de certeza, como en las tablas del mercado de valores en que se muestra un censo de los valores negociados, se convierte en una entidad metodológica. Sin embargo, en la mayoría de los problemas estadísticos actuales se emplea más una muestra que un censo, y la descripción se ha convertido simplemente en una preparación de la siguiente rama de la estadística: inferencia.

Cuando hacemos uso de la inferencia, llegamos a una conclusión o formulamos una afirmación bajo ciertas condiciones de incertidumbre. La incertidumbre puede ser el resultado de las condiciones aleatorias implicadas en el trabajo, implícitas en el trabajo con muestras, o del desconocimiento de las leyes aleatorias precisas que son aplicables a una situación específica. No obstante en la teoría de la conclusión, la incertidumbre sobre la exactitud de la afirmación que se ha hecho o de la conclusión que se ha sacado se expone simplemente en términos de probabilidad que ocurra.

La inferencia trata dos tipos principales de problemas: la estimación y la contrastación de hipótesis”.¹⁹

¹⁹ Ibídem página 88

4.3.1 No paramétricas. “Son aquellas técnicas que nos permiten comparar muestras y hacer inferencias o pruebas de significación, sin tener que suponer normalidad en las poblaciones. Entre estos métodos se encuentra:

4.3.1.1 La prueba de X^2 , puesto que su significación depende solo de los grados de libertad de la tabla, y no hay porque hacer suposición alguna acerca de la forma de distribución de las variables clasificadas en las categorías de las tablas.

4.4 Procedimiento de aceptación o rechazo de hipótesis

Son cuatro los índices obtenidos a través de la Ji Cuadrada, que brindan la justificación, así como la pertinencia del procedimiento utilizado. A continuación, citamos su definición correspondiente: Por otro lado, los valores alcanzados son presentados de manera individual:

1. Grados de libertad. Es un estimador del número de categorías independientes en un test particular o experimento estadístico. Se encuentran mediante la fórmula $n-1$, donde n = número de sujetos en la muestra (también pueden ser representados por $k-1$ donde k =número de grupos, cuando se realizan operaciones con grupos y no con sujetos individuales).

2. Coeficientes de asociación: El grado de asociación entre dos variables se puede evaluar empleando distintos coeficientes:

2.1 Phi. Se deriva del test de Pearson, y N es el total de observaciones [el gran total]. Φ puede oscilar entre 0 (que indica que no existe asociación entre las variables) e infinito.

2.2 V de Cramer no está acotado. Medida del grado de asociación que se basa en Chi cuadrado. Tiene un valor entre 0 y 1 y puede alcanzar el 1 para tablas de cualquier dimensión.

2.3 Contingencia, nos permite conocer, el índice de asociación que existe entre las variables, el cual se evalúa entre 0 y 1.

Interpretación de índices

2.4.1 Cuando está próximo a uno, indica asociación alta, fuerte, o casi perfecta, dependiendo de la cercanía al número uno.

2.4.2 Cuando está próximo a cero, indica asociación nula o muy débil entre las variables involucradas.

2.4.3 Fijación gráfica de índices

Tabla: Rangos de asociación

Índice de asociación				
Débil	Baja	Media	Alta	Fuerte
0 – .20	.21 - .40	.41- .60	.61 - .80	.81 – 1.00

3. R. de Pearson

“Cuando una teoría científica postula la existencia de una correlación entre dos variables que no pueden ser analizadas experimentalmente, su presencia en una población o grupo puede ser detectada con el recurso del método de verificación correlacional. En este caso, el investigador construye una batería de test que contempla las variables a estudiar y que los sujetos -o una muestra significativa de ellos- tienen que contestar. El posterior análisis estadístico de los datos le permitirá al investigador obtener la certeza de la verdad o falsedad de su hipótesis. Este método se usa frecuentemente en las ciencias de la conducta como la sociología y la psicología”.²⁰

²⁰ <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Correlacional.htm>

Interpretación de índices

3.1 Relación negativa perfecta (-1). En la que todos los puntos se encuentran sobre una línea con pendiente negativa.

3.2 Relación positiva perfecta (+1) En la que todos los puntos se encuentran sobre una línea con pendiente positiva.

3.3 El valor de 0 indica que no existe ninguna relación lineal.

4. Significancia

Los test de hipótesis son test de significación estadística que cuantifican hasta qué punto la variabilidad de la muestra puede ser responsable de los resultados de un estudio en particular. La H_0 (hipótesis nula) representa la afirmación de que no hay asociación entre las dos variables estudiadas y la H_a (hipótesis alternativa) afirma que hay algún grado de relación o asociación entre las dos variables. Nuevamente la estadística nos muestra su utilidad ya que nos ayuda a tomar la decisión de qué hipótesis debemos elegir.

Interpretación de índices de significancia.

4.1 Sí es menor de 0.05% se rechaza H_0 .

4.2 Sí es mayor de 0.05% se acepta H_0 .

4.5 Cruce de variables

P11. Participación ciudadana contra P4. Nivel educativo

H1. La participación ciudadana sí tiene una relación significativa con el nivel educativo de los ciudadanos

H0. La participación ciudadana no tiene una relación significativa con el nivel educativo de los ciudadanos.

Tabla de resultados

(X²) Ji cuadrada: 354.06	Phi o V de Cramer: .69
Grados de libertad: 4	Coeficiente de Contingencia: .70
Significancia: .00	R. de Pearson: .80

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, lo que indica que sí existe una relación entre la participación ciudadana y el nivel escolar del encuestado.
- Los ciudadanos que participan esporádicamente en asambleas poseen el nivel de Educación Media Superior que representan el 42.1% mientras que ésta misma población es la que acude frecuentemente además de poseer similar nivel académico representando al 7.9%

- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Alta, en virtud de que el índice de contingencia es de .70

P11. Participación ciudadana contra P8. Ubicación predio

H1. La participación ciudadana sí tiene una relación significativa con ubicación predio.

H1. La participación ciudadana no tiene una relación significativa con ubicación predio.

Tabla de resultados

(X²) JI cuadrada: 132.69	Phi o V de Cramer: .60
Grados de libertad: 2	Coefficiente de Contingencia: 51
Significancia: .00	R. de Pearson: .53

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, lo que indica que si existe una relación entre la participación ciudadana y la ubicación predio.

- Los ciudadanos que participan esporádicamente en asambleas habitan en locaciones urbanas representan el 57.4% mientras que la población que nunca participa habita en la misma área que representando al 9.9%
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Media, en virtud de que el índice de contingencia es de .51
- P11. Participación ciudadana contra P9. Conoce los asuntos
- H1. La participación ciudadana sí tiene una relación significativa con conocimiento de asuntos del Municipio.
- H0. La participación ciudadana no tiene una relación significativa con conocimiento de asuntos del Municipio.

Tabla de resultados

(X²) JI cuadrada: 214.15	Phi o V de Cramer: .71
Grados de libertad: 2	Coefficiente de Contingencia: .60
Significancia: .00	R. de Pearson: 50

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, lo que indica que si existe una relación entre la participación ciudadana y el conocimiento de los asuntos del Municipio.

- El 57.4% de los ciudadanos que participan esporádicamente en asambleas conoce los asuntos del Municipio mientras que la población que nunca acude y que conoce sobre los asuntos representan el 6.0%
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Media, en virtud de que el índice de contingencia es de .60

P11. Participación ciudadana contra P16. Asistencia a reuniones

H1. La participación ciudadana sí tiene una relación significativa con la asistencia a reuniones ciudadanas

H0. La participación ciudadana sí tiene una relación significativa con la asistencia a reuniones ciudadanas

Tabla de resultados

(X²) JI cuadrada: 322.05	Phi o V de Cramer: 49
Grados de libertad: 6	Coefficiente de Contingencia: .68
Significancia: .00	R. de Pearson: .69

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, lo que indica que si existe una relación entre la participación ciudadana y la asistencia reuniones ciudadanas.
- El 32.7% de los ciudadanos que participan frecuentemente en asambleas asiste de una a tres reuniones ciudadanas mientras que el 4.9% de la población que acude esporádicamente no asiste a ninguna reunión.
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Alta, en virtud de que el índice de contingencia es de .68

P11. Participación ciudadana contra P17. Ha realizado propuestas

H1. La participación ciudadana sí tiene una relación significativa con la sugerencia de propuestas.

H0. La participación ciudadana no tiene una relación significativa con la sugerencia de propuestas.

Tabla de resultados

(X²) Ji cuadrada: 115.97	Phi o V de Cramer: .56
Grados de libertad: 2	Coefficiente de Contingencia: .49
Significancia: .00	R. de Pearson: 49

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, lo que indica que si existe una relación entre la participación ciudadana y la incorporación de propuesta.
- El 57.4% de los ciudadanos que participan esporádicamente en asambleas no realizan propuestas mientras que el 9.8% que nunca acude tampoco lo hace.
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Media, en virtud de que el índice de contingencia fue de .49

P11 Participación ciudadana contra P21. Predominio en reuniones.

H1. La participación ciudadana sí tiene una relación significativa con el predominio en asambleas o reuniones ciudadanas.

H0. La participación ciudadana no tiene una relación significativa con el predominio en asambleas o reuniones ciudadanas.

Tabla de resultados

(X²) Ji cuadrada: 540.91	Phi o V de Cramer: .86
Grados de libertad: 6	Coefficiente de Contingencia: .77
Significancia: .00	R. de Pearson: .83

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, lo que indica que si existe una relación entre la participación ciudadana y el predominio en las asambleas o reuniones ciudadanas.
- El 32.5% de los ciudadanos que participan esporádicamente en asambleas manifiesta que los Presidentes Municipales predominan en las reuniones ciudadanas mientras que el .8% que nunca acude cree que es el Presidente Municipal.

- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Alta, en virtud de que el índice de contingencia es de .77

P11. Participación ciudadana contra P25. La comunidad fomenta

H1. La participación ciudadana sí tiene una relación significativa con el fomento de la misma de parte de la comunidad.

H0. La participación ciudadana no tiene una relación significativa con el fomento de la misma de parte de la comunidad.

Tabla de resultados

(X²) Ji cuadrada: 270.92	Phi o V de Cramer: .86
Grados de libertad: 2	Coefficiente de Contingencia: .65
Significancia: .00	R. de Pearson: .79

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, lo que indica que si existe una relación

entre la participación ciudadana con el fomento de la misma de parte de la comunidad.

- El 50.3% de los ciudadanos que participan esporádicamente en asambleas considera que la comunidad no fomenta esta actividad mientras que el 7.1% que acude esporádicamente a estas reuniones manifiesta que sí.
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Alta, en virtud de que el índice de contingencia es de .65

P11. Participación ciudadana contra P29. Acude a informes de gobierno

H1. La participación ciudadana sí tiene una relación significativa con la asistencia informes de gobierno.

H0. La participación ciudadana no tiene una relación significativa con la asistencia informes de gobierno.

Tabla de resultados

(X²) JI cuadrada: 259.29	Phi o V de Cramer: .84
Grados de libertad: 2	Coefficiente de Contingencia: .69
Significancia: .00	R. de Pearson: .74

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, lo que indica que si existe una relación entre la participación ciudadana y, la asistencia a informes de gobierno.
- Los ciudadanos que participan esporádicamente en asambleas no acuden a informes de gobierno representan el 57.4% mientras que el 7.1% que acude frecuentemente no acude a informes de gobierno.
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Alta, en virtud de que el índice de contingencia es de .69

P11. Participación ciudadana contra P33. Evaluación de gobierno gubernamental.

H1. La participación ciudadana sí tiene una relación significativa con la Evaluación de gobierno gubernamental.

H0. La participación ciudadana sí tiene una relación significativa con la Evaluación de gobierno gubernamental.

Tabla de resultados

(X²) Ji cuadrada: 272.65	Phi o V de Cramer: 61
Grados de libertad: 4	Coefficiente de Contingencia: .65
Significancia: .00	R. de Pearson: 75

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, lo que indica que si existe una relación entre la participación ciudadana con la evaluación de la gestión gubernamental.
- El 35.2% de los ciudadanos que participan esporádicamente califica de regular la gestión gubernamental mientras que el 9.8% que nunca acude la ubica como mala.
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Alta, en virtud de que el índice de contingencia es de .69

P42. Disposición pago contra P4 Nivel educativo.

H1. Disposición pago sí tiene una relación significativa con el nivel educativo de los contribuyentes.

H0. Disposición pago sí tiene una relación significativa con el nivel educativo de los contribuyentes.

Tabla de resultados

(X²) Ji cuadrada: 208.23	Phi o V de Cramer: .75
Grados de libertad: 2	Coefficiente de Contingencia: .60
Significancia: .00	R. de Pearson: .72

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación en virtud de que si existe una relación entre la disposición de pago con el nivel escolar del ciudadano.
- El 35.5% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más poseen el nivel de Educación Media Superior mientras que el 25.1% de los contribuyentes que manifiestan que no tienen la intención de pagar más posee estudios Profesionales.
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Media, en virtud de que el índice de contingencia es de .60

P42. Disposición de pago contra P8. Ubicación predios

H1. La disposición de pago del contribuyente sí tiene una relación significativa con la ubicación del predio.

H0. La disposición de pago del contribuyente no tiene una relación significativa con la ubicación del predio.

Tabla de resultados

(X²) Ji cuadrada: 99.78	Phi o V de Cramer .52
Grados de libertad: 1	Coefficiente de Contingencia: .46
Significancia: .00	R. de Pearson: .52

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación en virtud de que si existe una relación entre la disposición de pago con la ubicación del predio de los contribuyentes.
- El 60.5% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más habitan en localidades urbanas mientras que el 24.3% de los contribuyentes que manifiestan que no tienen la intención de pagar más se ubican en el área urbana.

- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Media, en virtud de que el índice de contingencia es de .46

P42.Disposición pago contra P34 Cobertura de necesidades de servicios municipales

H1. La disposición de pago sí tiene una relación significativa con la cobertura de necesidades de servicios públicos.

H0. La disposición de pago no tiene una relación significativa con la cobertura de necesidades de servicios públicos.

Tabla de resultados

(X²) JI cuadrada: 54.17	Phi o V de Cramer: .38
Grados de libertad: 1	Coefficiente de Contingencia: .35
Significancia: .00	R. de Pearson: .38

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación en virtud de que si existe una relación entre la disposición de pago con la cobertura de servicios.

- El 42.5% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más manifiestan que si goza de la cobertura de los servicios públicos que requiere mientras que el 39.3% de los contribuyentes opina que sí tiene la intención de pagar más, debido a que si cubren sus necesidades.
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Baja, en virtud de que el índice de contingencia es de .35

P42. Disposición pago contra P38. Satisfacción por los servicios municipales

H1. La disposición de pago sí tiene una relación significativa con la satisfacción por los servicios municipales

H0. La disposición de pago no tiene una relación significativa con la satisfacción por los servicios municipales

Tabla de resultados

(X²) JI cuadrada: 240.74	Phi o V de Cramer: .81
Grados de libertad: 2	Coefficiente de Contingencia: .63
Significancia: .00	R. de Pearson: .75

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación en virtud de que si existe una relación entre la disposición de pago con el nivel de satisfacción de los contribuyentes.
- El 34.9% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más manifiesta estar regularmente satisfechos con los servicios que recibe mientras que el 28.5% de los contribuyentes que sí tienen la intención de incrementar su pago considera bueno el nivel de satisfacción.
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Alta, en virtud de que el índice de contingencia es de .63

P42. Disposición pago contra P39.Calidad de servicios

H1. La disposición de pago sí tiene una relación significativa con la calidad de los servicios municipales

H0. La disposición de pago no tiene una relación significativa con la calidad de los servicios municipales

Tabla de resultados

(X²) Ji cuadrada: 226.96	Phi o V de Cramer: .78
Grados de libertad: 2	Coefficiente de Contingencia: .61
Significancia: .00	R. de Pearson: .73

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación en virtud de que si existe una relación entre la disposición de pago con la calidad de los servicios municipales.
- El 43.1% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más consideran que la calidad de los servicios es regular mientras que el 27.8% de los contribuyentes que tienen la intención de pagar más considera que la calidad de los servicios es buena.
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Alta, en virtud de que el índice de contingencia es de .61

P42. Disposición pago contra P52. Evaluación de instalaciones

H1. La disposición pago sí tiene una relación significativa con la calidad de las instalaciones.

H0. La disposición de pago no tiene una relación significativa con la calidad de los servicios municipales.

Tabla de resultados

(X²) JI cuadrada: 216.93	Phi o V de Cramer: .77
Grados de libertad: 2	Coeficiente de Contingencia: .61
Significancia: .00	R. de Pearson: .76

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación en virtud de que si existe una relación entre la disposición de pago con la calidad de las instalaciones de las oficinas municipales.
- El 35.5% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más considera que las instalaciones municipales son malas mientras que el 23.4% de los contribuyentes que tienen la intención de pagar más opina que la calidad de las instalaciones son buenas.
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Alta, en virtud de que el índice de contingencia es de .61

P42. Disposición pago contra P55.Equipo de cómputo

H1. La disposición de pago sí tiene una relación significativa con la utilización del equipo de cómputo durante el proceso de recepción de contribuciones.

H0. La disposición de pago no tiene una relación significativa con la utilización del equipo de cómputo durante el proceso de recepción de contribuciones.

Tabla de resultados

(X²) JI cuadrada: 206.86	Phi o V de Cramer: .75
Grados de libertad: 2	Coefficiente de Contingencia: .60
Significancia: .00	R. de Pearson: .32

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación en virtud de que si existe una relación entre la disposición de pago con el uso de equipo de cómputo
- El 32.2% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más considera que no favorecen al proceso de cobro de contribuciones

mientras que el 28.4% de los contribuyentes que no tiene la intención de pago mas no sabe si favorece o no.

- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Media, en virtud de que el índice de contingencia es de .60

P42. Disposición pago contra P57.Empleados capacitados

H1. La disposición de pago sí tiene una relación significativa con la capacitación de los empleados municipales.

H0. La disposición de pago no tiene una relación significativa con la capacitación de los empleados municipales.

Tabla de resultados

(X²) JI cuadrada: 217.51	Phi o V de Cramer: .77
Grados de libertad: 1	Coeficiente de Contingencia: .61
Significancia: .00	R. de Pearson: .77

Comentarios

- Como la significancia .00 es menor a .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación en virtud de que si existe una relación entre la disposición de pago con la necesidad de capacitación de los empleados municipales.

- El 53.3% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más considera que los empleados municipales deben capacitarse mientras que el 47.8% de los contribuyentes que manifiestan que no tienen la intención de pagar más opina que no.
- Por otro lado, la asociación entre las variables nos indica que es Alta, en virtud de que el índice de contingencia es de .61

Capítulo V

Conclusiones

Coyotepec es uno de los 2445 Municipios que conforman este nivel de gobierno en la República Mexicana, además, pertenece a uno de los 125 del Estado de México, que padece la baja participación ciudadana independientemente de su posición en los diferentes ámbitos. Son varias las razones que explican las causas por las que el individuo adopta posturas de automarginación entre las que destacan:

La percepción del mundo occidental que privilegia el individualismo sobre la colectividad, una baja cultura política, un escaso interés de la mayoría de los ciudadanos sobre asuntos públicos, promoción de la inmovilidad política por algunos actores políticos, abuso y enajenación premeditada en la industria de la televisión en detrimento del hábito de la lectura de contenido, indolencia y pereza políticas, escaso compromiso de los ciudadanos, hartazgo por exceso

de promociones gubernamentales, aparición continua de personajes públicos, interés oportunista de los partidos políticos en tiempos electorales.

Como podemos apreciar, el comportamiento de la vida pública de este Municipio lo podríamos trasladar a cualquier parte del territorio nacional y las condiciones son una constante; pero en particular, cual es el perfil del ciudadano de Coyotepec:

Hemos manifestado que la participación ciudadana es la presencia de la negociación en la Administración Pública, por lo que resulta necesario citar las características más importantes de esta teoría.

5.1 Cuantitativas

Caso 1.

El 42.1%, de los ciudadanos que participan esporádicamente en asambleas poseen Educación Media Superior, el 57.4% habitan en locaciones urbanas, El 57.4% conoce los asuntos del Municipio, el 32.7% asistió de una a tres reuniones ciudadanas, 57.4% no realizan propuestas, el 32.5% manifiesta que los Presidentes Municipales predominan en las reuniones ciudadanas, el 50.3% considera que la comunidad no fomenta esta actividad. El 57.4% no acuden a informes de gobierno, el 35.2% califica de regular la gestión gubernamental.

Tabla resumen: Hipótesis 1

P	X2	G	Índices			Índice	Resultado
			Asociación				
11	JI	L	Phi V.Cr	Coef Conrt	R Pearson	Sig	Hipótesis
4	354.05	4	.69	.70	.80	.00	AHI
8	132.69	2	.60	.51	.53	.00	AHI
9	214.56	2	.76	.60	.50	.00	AHI
16	322.05	6	.66	.68	.69	.00	AHI
17	115.97	2	.56	.49	.49	.00	AHI
21	540.91	6	.86	.77	.83	.00	AHI
25	270.99	2	.86	.65	.79	.00	AHI
29	259.29	2	.84	.69	.74	.00	AHI
33	272.65	4	.61	.65	.75	.00	AHI

Interpretación

1. Las nueve preguntas contrastadas presentan índices de significancia de .00, lo que representa categóricamente la aprobación cuantitativa de todos nuestros supuestos.
2. Seis de las nueve variables analizadas presentan índices de asociación altos, mientras que los restantes son medios.

Caso 2.

Seis de cada diez ciudadanos manifiestan su rechazo a incrementar sus contribuciones, el 35.5% de los contribuyentes no están dispuestos a pagar más poseen el nivel de Educación Media Superior, el 60.5% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más habitan en localidades, el 42.5% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más manifiestan que si goza de la cobertura de los servicios públicos que requiere, el 34.9% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más manifiesta estar regularmente satisfechos con los servicios que recibe, el 43.1% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más consideran que la calidad de los servicios es regular, el 35.5% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más considera que las instalaciones municipales son malas, el 32.2% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más considera que no favorecen al proceso de cobro de contribuciones, el 53.3% de los contribuyentes que no están dispuestos a pagar más considera que los empleados municipales deben capacitarse.

Tabla resumen: Hipótesis 2

P	X2	G	Índices			Índice	Resultado
			Asociación				
42	JI	L	Phi V.Cr	Coef Conrt	R Pearson	Sig	Hipótesis
4	208.23	2	.75	.60	.72	.00	AHI
8	99.78	1	.52	.46	.52	.00	AHI
34	54.17	1	.38	.35	.38	.00	AHI
38	240.74	2	.81	.63	.76	.00	AHI
39	226.96	2	.78	.61	.73	.00	AHI
52	216.93	2	.77	.61	.76	.00	AHI
55	206.86.	2	.75	.60	.72	.00	AHI
57	217.51	1	.77	.61	.77	.00	AHI

Interpretación

1. Las ocho preguntas contrastadas presentan índices de significancia de .00, lo que representa categóricamente la aprobación cuantitativa de todos nuestros supuestos.

2. Cuatro de las ocho variables analizadas presentan índices de asociación altos, tres medios y, uno débil.

Pertinencia de la investigación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las corridas estadísticas que se presentan en el apartado de anexos, nos permitimos afirmar categóricamente que el uso de la herramienta X^2 (Ji cuadrada) fue adecuado debido a que:

- a) Las variables contrastadas (P11) contra P4-8-9-16-17-21-25-29-33, además de (P42) contra P4-8-34-38-39-52-55-57 nos proporcionaron índices de significancia de .00;
- b) Que indica que la pregunta 11 y la 42 si tiene una relación significativa con sus pares.

Con el propósito de corroborar tal aseveración se exhiben sus respectivas tablas.

5.2 Cualitativas

Con la intención de exhibir un perfil sencillo sobre los ciudadanos encuestados, se presenta descendentemente una relación de respuestas por parámetro.

I. Aspectos socioeconómicos

El 85.0% de los encuestados considera que su predio es urbano, el 80.3%, pertenece al género masculino, compartiendo el 69.9% los que tienen una edad entre 31 a 40 años y, los que opinan que su situación económica es regular, el 65.0% labora en el ramo de servicios, el 59.8% es empleado activo, el 50.0% cuenta con el nivel medio superior y, el 43.4% trabaja en el sector público.

II. Participación ciudadana

El 96.7% manifiesta su interés por resolver problemas que aquejan al Municipio, el 94.0% conoce los asuntos y la problemática, el 86.6% no ha remitido ninguna propuesta, el 82.0% no pertenece a algún instituto político, el 74.9% manifiesta que las asambleas se desarrollan con orden del día, el 74.3% manifiesta que no le interesa asistir a informes de gobierno, el 68.3% cree que los informes no son claros ni objetivos, el 61.2% manifestó que asistió entre 1 a 3 reuniones, el 60.1% piensa que no se fomenta la participación ciudadana, el 60.1% cree que la relación entre la ciudadanía con el gobierno es regular, el 58.2% califica de regular la participación ciudadana, el 57.4% de los encuestados manifestó que su intervención es esporádica, el 54.5% acude a asambleas y reuniones por interés personal, el 51.6% cree que existe una preocupación gubernamental permanente sobre asuntos municipales, el 50.5% manifiesta no conocer sobre el funcionamiento permanente de los órganos ciudadanos, el 50.3% comentó

que al espacio físico donde se realizan las reuniones ciudadanas son a la intemperie, el 47.8% evalúa la gestión gubernamental como regular, comparten el mismo porcentaje (44.8%), tres respuestas: los que opinan que los eventos deben efectuarse entre una a dos horas, los que creen que el manejo y el control de las asambleas recae en las autoridades municipales y, los que manifiestan que el tema prioritario es el económico, el 41.7% manifestó que las asambleas derivan acuerdos resolutive, compartiendo el mismo porcentaje (39.3%) los que creen que las demandas ocupan entre el 1 al 25.0% en los informes y, los que no conocen el Área de atención ciudadana, el 33.1% se entera por vecinos de reuniones, el 27.3% manifiesta que su prioridad es el servicio de agua.

III. Gestión gubernamental

El 86.3% de los ciudadanos no aprovecha los meses de descuento o pertenece algún programa de subsidios, el 81.4% cree que los servicios municipales si cubren sus necesidades, el 76.8% opina que las tarifas que cobran por derechos por agua es variable, el 72.7% manifestó que el abasto de agua potable es constante, el 72.5% cree que el costo de las contribuciones por derechos por agua e impuesto predial son normales, el 61.2% opinó que casi siempre se presta atención oportuna los diferentes servicios municipales, el 60.7% manifestó no estar dispuestos a incrementar sus contribuciones, el 60.1% considera que los costos de los diferentes servicios son normales, el 56.0% manifestó que el suministro del líquido es por toma de agua, el 54.6% considera que es regular la calidad de los servicios municipales, el 53.8% opinó que la calidad del líquido es regular, el 53.0% cree que sus contribuciones no reflejan mejoras, el 51.4% manifestó que no existen mejoras respecto a gestiones anteriores, el 50.8% manifestó no estar de acuerdo con la subrogación de servicios municipales, el 50.3% cree que casi siempre se

realizan revisiones periódicas sobre el funcionamiento, el 45.6% manifestó que es regular el nivel de satisfacción, el 43.7% cree que el gobierno es beneficiario de las contribuciones.

IV. Gestión operativa

El 68.0% considera que los formatos que utiliza la Tesorería son claros y sencillos, el 54.4% cree que la atención que brindan los empleados es buena, el 53.6% cree que los horarios de atención son inadecuados, el 53.0% no ha solicitado asesoría técnica, el 52.2% piensa que los empleados deben ser capacitados, el 49.2% manifestó efectuar sus contribuciones en la Tesorería municipal, el 47.5% opinó que los equipos de cómputo no favorecen las operaciones y, el 41.0% considera regular el estado físico de las instalaciones.

5.3 Consideraciones generales

Políticas

- La división territorial de los Estados Unidos Mexicanos está conformada por 32 entidades federativas, de las cuales 31 son Estados libres y soberanos y un Distrito Federal.
- El Estado de Oaxaca, es la entidad con el mayor número de municipios con 570, le siguen el Estado de Puebla con 217 y Veracruz con 210, los que menos tienen son los Estados de Baja California y Baja California Sur con 5 cada uno, y el Estado de

México cuenta con 125 Municipios de acuerdo al documento denominado “El conteo de Población y Vivienda 2005 INEG”.

- El Artículo 115 Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos dota de personalidad jurídica a los Municipios que de acuerdo al censo reciente suman 2,445.
- Las autoridades municipales se eligen democráticamente, así como el sistema de usos y costumbres que se aplica en algunos Estados, cuyas autoridades se eligen en ambos casos por tres años.
- En lo que se refiere al Estado de México, realizamos tres clasificaciones de manera unilateral: La primera la conforman los Municipios que se localizan los corredores industriales como: (Corredor azul) Naucalpan, Tlalnepantla, Tultitlan, Cuautitlán, los del (Corredor Lerma) Toluca, Lerma, Metepec, Ocoyoacac y San Mateo Atenco, la segunda se refiere a los Municipios denominados casa- dormitorio como son Ecatepec, Ciudad Netzahualcóyotl, los que además poseen la mayor densidad poblacional del país; por último, el tercer grupo lo conforman los que se encuentran en proceso de transición de rural a urbano, entre los que encontramos a Coyotepec.

Económicos

- El 90% de los recursos económicos con los que operan los municipios del país provienen de aportaciones federales de los ramos 26 y 33.
- Existen partidas presupuestales etiquetadas de origen, las cuales son utilizadas de manera diferente a la intención original.

- Los sistemas de recaudación fiscal son obsoletos e ineficientes.
- La aportación de los Municipios para su gestión operativa se ubica en promedio entre el 6 y el 8% a nivel nacional.
- Con la intención de cubrir el hueco financiero algunos Estados y Municipios decidieron bursátilizar su gestión para conseguir flujos de efectivo frescos.
- Cerca del 90% de los recursos destinados a los municipios se canalizan a cubrir el gasto corriente, el 10% restante se distribuye entre los demás rubros que conforman la gestión del municipio.

Sociales

- La mayoría de los Municipios son insolventes para cubrir sus necesidades debido a la falta de cultura de pago de los contribuyentes.
- Se perciben dos aspectos culturales que afectan la recaudación fiscal; por un lado la pereza de las autoridades sustentada en el temor político de perder posiciones por aplicar un sistema de derechos y obligaciones equitativas y la indolencia de los ciudadanos para cubrir en tiempo y forma sus obligaciones como contribuyente.

Consideraciones finales.

- La mayoría de los incisos anteriormente señalados se pueden aplicar, en un número significativo de Municipios del país.

Participación ciudadana.

- En lo que se refiere a esta actividad cívica, podemos afirmar que está dominada por la clase política como lo demuestran los ordenes del día de las asambleas, foros, juntas y reuniones ciudadanas que indican que los temas de interés provienen del gobierno en turno por encima de los ciudadanos, debido a la indolencia o la mínima participación de los mismos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTAS

A continuación, presentamos una guía técnica que consigna los estudios básicos que deben contener los proyectos de inversión de los servicios municipales.

Estudio de mercado

El objetivo del estudio de mercado es determinar cuál es el tamaño de la demanda del servicio o producto considerado, que puede esperarse sea atendida por el proyecto al entrar en operación.

Para llegar a ese objetivo el proyectista, es decir, quienes preparan el estudio de factibilidad, deben considerar en su análisis las siguientes cuestiones:

- 1. La demanda,**
- 2. La oferta,**
- 3. El balance oferta-demanda,**
- 4. Los precios o las tarifas,**
- 5. El sistema de comercialización y distribución, y**
- 6. Los servicios o apoyos complementarios.**

En el análisis deben considerarse tanto la evolución de la demanda por el producto o servicio como la de la oferta que la atiende. La consideración del comportamiento histórico, tanto de la oferta como de la demanda, así como de su situación actual, permite contar con bases para pronosticar cómo se comportarán en el futuro, tomando en cuenta diversos factores que pueden afectar el balance de ambos componentes.

El balance oferta-demanda es la comparación entre las necesidades del producto o servicio y la cantidad de bienes o servicios disponibles para satisfacerlas. Desde luego, el proyectista debe precisar en qué condiciones se ha dado este balance y cómo se espera puede comportarse en el futuro, durante la vida útil estimada del proyecto.

A partir del balance oferta-demanda podrá determinarse cuáles son las posibilidades de participación del proyecto considerado en el mercado estudiado.

En este aspecto debe tomarse en cuenta que en algunos casos lo más conveniente es ir cubriendo la demanda insatisfecha en forma parcial, pero continuamente, hasta abarcar todo el mercado o toda la población que debe ser servida; este desarrollo en forma modular o por etapas depende muchas veces de las limitaciones técnicas o financieras. Es ésta una de las formas como se manifiestan las interrelaciones existentes entre los diversos aspectos que se integran en el estudio de factibilidad.

También deben ser consideradas en el análisis, la calidad y otras características del producto por fabricar o del servicio prestado, así como los precios o tarifas que rigen en el mercado y los servicios complementarios o elementos auxiliares que se necesitan para la prestación del servicio o distribución del producto dentro de la región, comunidad, sección o barrio que se desea atender.

La cuestión de los precios y tarifas por los servicios prestados es cada vez más relevante dentro de la política gubernamental para hacer que los proyectos cubran sus propios gastos y puedan contar con recursos financieros suficientes para atender los desembolsos requeridos en su operación. Relacionadas con este importante tema están las cuestiones relativas a la forma y plazos en que se prepararán los recibos o facturas para notificar a los usuarios los cargos en que han incurrido según la utilización que hayan hecho de los servicios.

En el caso de los estudios de mercado de bienes de consumo o de capital, se analizan los sistemas de comercialización y distribución, es decir, cómo y en qué condiciones se hacen llegar los productos a los consumidores o compradores finales.

Por lo que se refiere a los servicios municipales, tanto los de agua potable y limpia se prestan u ofrecen en el domicilio del usuario, en el primero de ellos debe diseñarse y construirse un sistema de distribución para llevar el agua de las fuentes de abastecimiento a cada hogar de la comunidad; en el caso de la recolección de residuos sólidos (basura) se determinan rutas de recorrido para los vehículos que los recogen y transportan a los sitios de su disposición final. Para utilizar los servicios de mercados, rastros y parques, por otra parte, los usuarios deben concurrir a los lugares donde se encuentran las instalaciones correspondientes.

En cuanto a los servicios de apoyo o complementarios se determina si es necesario dar a las comunidades o usuarios capacitación sobre cómo usar los productos o asistencia técnica para manejarlos o instalarlos. En cuanto a los servicios municipales se procura alentar su ahorro y buena utilización, por ejemplo, del agua potable y el alumbrado público; en el uso de agua, los usuarios también deben tener buenas instalaciones dentro de sus domicilios para evitar las fugas; debe procurarse que no haya generación excesiva de basura ni tirarla en las vías y lugares públicos; para los mercados y rastros se deben prever zonas de carga y descarga, así como estacionamientos de vehículos, etc. En suma, esta parte del estudio de mercado da indicaciones para que una vez que esté funcionando el proyecto, se aprovechen mejor sus productos o servicios.

Aspectos técnicos

En esta parte del estudio de factibilidad deben tratarse primordialmente las cuestiones relativas a la localización, el tamaño y el proceso técnico para llevar a cabo la prestación de los servicios o la producción de los bienes considerados.

Otros puntos por estudiar se refieren al impacto ambiental o ecológico del proyecto, tanto durante la etapa de su construcción como durante su operación, ésta es una cuestión que cada vez más debe atenderse para poder evitar o al menos atenuar los efectos negativos que el proyecto pudiera generar. Igualmente se incluyen entre los aspectos técnicos la preparación del programa de trabajo para la ejecución del proyecto, en su caso, así como la estimación de los costos de inversión y de operación correspondientes.

En resumen, las cuestiones que deben tratar son:

- 1. Localización**
- 2. Tamaño**
- 3. Proceso técnico (ingeniería)**
- 4. Impacto ambiental**
- 5. Programa o calendario de ejecución**
- 6. Costos de inversión y**
- 7. Costos de operación.**

En el caso de la localización se trata de escoger el sitio más adecuado para desarrollar las instalaciones que permitirán prestar los servicios o producir los bienes que se consideran en el proyecto. Como ya se comentó con anterioridad, en algunos proyectos como pavimentaciones, alumbrado, agua, drenaje y recolección de basura, la localización está definida de antemano al señalar la calle, barrio o sección de la población o comunidad en la que se llevarán a cabo los trabajos correspondientes.

Para otros servicios, como mercados, rastros, parques y panteones, aunque pueda determinarse de antemano la sección o zona de la población en donde pueden instalarse, es necesario seleccionar la ubicación más conveniente en función de varios factores: características y disponibilidad de terrenos; si cuentan con servicios básicos como agua, drenaje y alumbrado; vías de comunicación que faciliten el acceso costumbres de la población por atender en cuanto a su manera de transportación y tiempos de traslado a los lugares de servicio, etc. En términos generales se habla de macrolocalización y de microlocalización de los terrenos donde pudiera ubicarse el proyecto. La

macrolocalización se refiere a las regiones dentro de las que puede escogerse y la microlocalización se aplica a la definición del sitio o terreno donde se instalará el proyecto. En ambos análisis puede contarse con varias opciones de ubicación de entre las cuales debe hacerse la selección más conveniente. Para los proyectos municipales, la macrolocalización puede considerarse definida de antemano por tratarse de acciones que deben efectuarse dentro del territorio del propio municipio y porque previamente se determina la localidad que será atendida.

En cuanto al tamaño del proyecto, o sea su magnitud, estará definido por el número de habitantes a los que se atenderá a lo largo de la vida útil del proyecto. Esta magnitud se determina inicialmente en el análisis de mercado, pero puede ser ajustada por consideraciones técnicas o financieras.

Desde luego, también la magnitud del proyecto se cuantificará en su momento según las dimensiones físicas de los servicios que se prestarán, expresadas en unidades como metros cuadrados en el caso de pavimentaciones; kilómetros de longitud de calles y otras vialidades iluminadas, para alumbrado; metros cuadrados de construcción o superficie cubierta del mercado; capacidad de matanza, expresada como número de cabezas de ganado que pueden procesarse diariamente en el rastro; kilómetros de longitud de la red de distribución de agua potable o de drenaje y número de tomas domiciliarias por instalar, así como gasto en litros por segundo que debe proporcionarse, etc.

Por lo que se refiere al proceso técnico, en la mayoría de los proyectos de servicios públicos municipales, la cuestión a resolver es la relativa a la técnica o procedimiento constructivo más adecuado, sobre todo desde el punto de vista de los materiales requeridos y su disponibilidad local, para llevar a cabo las

instalaciones necesarias. Por ejemplo en el caso de pavimentaciones pueden seleccionarse entre adoquinados, empedrados, pavimento asfáltico o de concreto hidráulico. Para el caso de mercados o rastros, u otras edificaciones, se puede seleccionar entre estructuras metálicas, de concreto o combinadas. Desde luego que la selección de los procedimientos y materiales de construcción dependerá tanto del tamaño, como de la ubicación del proyecto en consideración.

Esto es uno de los resultados del diseño o ingeniería del proyecto.

Cuando el proyecto corresponde a la producción de bienes, en la parte relativa al proceso se busca escoger la tecnología disponible más adecuada según las características del producto considerado y el tamaño del mercado para el proyecto. Algunas veces la tecnología es ya del dominio público, pero en otros sólo es accesible mediante contratos o convenios con quienes poseen las patentes correspondientes, cuya utilización requiere el pago de regalías y conlleva obligaciones para quienes la requieran.

La selección de la tecnología o proceso técnico determina los requerimientos de insumos, tanto en calidad como en cantidad (materias primas, mano de obra, energía, etc.), necesarios para la producción de bienes o la prestación de los servicios. También define los equipos, las instalaciones y servicios de apoyo que deberán construirse para cumplir los objetivos del proyecto en estudio, lo cual a su vez determina la extensión de terreno con que debe contarse para colocar dichas instalaciones.

Con las definiciones aportadas sobre aspectos técnicos se tienen los elementos para desarrollar la ingeniería o el diseño del proyecto. Es decir, preparar los planos, croquis, especificaciones y otras informaciones técnicas que permitirán, en su momento, ejecutar o materializar el proyecto. A su vez, ya diseñado el proyecto podrán estimarse los costos de su ejecución, a partir de los conceptos de obra que deban realizarse y los precios unitarios que son aplicables a dichos conceptos.

El diseño de los equipos, las instalaciones y los servicios de apoyo requeridos para el proyecto, pasa por dos grandes etapas: la ingeniería básica y la ingeniería de detalle. En la primera se determinan las capacidades y las características principales de los elementos que compondrán el proyecto y mediante la segunda se llega a la preparación de los elementos de información técnica que permitan fabricar los equipos, así como construir las obras civiles, las instalaciones y los servicios auxiliares necesarios.

Además del costo estimado o presupuesto de las obras, equipos y servicios por ejecutar dentro del aspecto técnico, debe considerarse la preparación del programa de obra o cronograma de construcción, el cual además de señalar la duración total de los trabajos de construcción indicará la secuencia de las actividades por desarrollar y la duración de cada una de ellas en una forma gráfica.

Tema fundamental dentro de los aspectos técnicos es el correspondiente a los costos de operación y mantenimiento del proyecto. En esta parte deben estimarse los gastos en que se incurrirá, a lo largo de la vida útil del proyecto, para que preste los servicios considerados en la cantidad y la calidad requeridas. Tienen que incluirse los costos de todo el personal, los gastos de

administración y los relativos al mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y diversos servicios que componen el proyecto, de manera que en los presupuestos correspondientes, ya sea el general del municipio o el del organismo encargado de la operación del proyecto, se consideren las partidas necesarias, en su momento.

La consideración de los presupuestos de operación y mantenimiento relacionados con el proyecto y cómo serán cubiertos (tema del capítulo financiero) es fundamental para que los servicios programados se presten adecuadamente. Nunca será exagerado insistir en la necesidad de ser exhaustivos en este tema vital para el éxito de los proyectos.

Aspectos administrativos

Trata de manera especial la estructura organizacional de las entidades, instituciones o empresas que tendrán a su cargo la ejecución o la operación del proyecto. Por razones de especialización, de acuerdo con las funciones o actividades que deben llevarse a cabo en las distintas fases de un proyecto, la organización o institución que lleva a cabo la construcción del proyecto generalmente es diferente de aquella encargada de su operación.

Para la construcción o materialización del proyecto puede considerarse la realización de los trabajos “por administración”, es decir, directamente por el Ayuntamiento o el organismo promotor del proyecto, o bien “por contrato”, recurriendo a los servicios de empresas constructoras especializadas, o contratistas, que cuenten con experiencia, equipo y personal adecuados.

Según se utilice una u otra de estas alternativas, la estructura orgánica, representada y resumida en un organigrama será distinta. En ambos casos tendrá que considerarse la forma como se realizará la supervisión de los trabajos para garantizar la calidad de las obras y de las instalaciones integrantes del proyecto.

Por lo que corresponde a la estructura organizacional durante la fase de operación, deben considerarse las funciones que se llevarán a cabo, tanto las denominadas sustantivas, como las de apoyo y control; así como determinar el personal operativo, técnico, administrativo y directivo que será necesario para operar el proyecto eficientemente.

Se precisarán los niveles o categorías del personal de acuerdo con los requerimientos previstos en cuanto a tareas y especialidades, así como la cantidad de trabajadores y directivos que serán necesarios en cada uno de esos niveles o categorías.

La consideración de una adecuada organización para la operación de proyectos de servicio como sistemas de distribución de agua potable, recolección de residuos sólidos y limpia pública, mercados y rastros, es fundamental para el éxito de dichos proyectos, ya que si el personal es excesivo o insuficiente se reflejará en los resultados que se obtengan. Esta consideración es independiente de que la operación del proyecto se haga directamente por personal contratado por el Ayuntamiento, a través de un organismo especializado creado para tal propósito, o incluso si se deja en manos de concesionarios o empresarios privados, a través de algunas de las modalidades que ahora son posibles para la prestación de los servicios, las cuales se tratan en el capítulo relativo a los aspectos institucionales, como se indica a continuación.

Aspectos institucionales

Este apartado se refiere á cuestiones institucionales se analizan y proponen las formas en que deberán legalmente constituirse las entidades, organismos o empresas que participarán en la ejecución y operación del proyecto. Durante esas fases del proyecto deben estar claramente definidas las atribuciones jurídicas de los participantes, ya que se crearán obligaciones contractuales durante su desarrollo.

La participación de la iniciativa privada, que ahora es posible bajo distintas modalidades, en la prestación de los servicios públicos municipales afecta en gran medida los esquemas jurídicos para ejecutar y operar un proyecto.

En ese sentido se requerirá considerar las circunstancias de cada proyecto y del tipo de servicio de que se trate para escoger las modalidades jurídicas de organismos o empresas que sean las más adecuadas para la operación correspondiente. Al respecto, la selección influirá en los controles que se aplicarán a la entidad operador para asegurar su manejo eficiente y la calidad de sus resultados, así como preparación de información contable y de otro tipo que deba presentar a las autoridades competentes sobre dichos resultados. De importancia fundamental, también, es el tipo de relaciones laborales y las consiguientes obligaciones que como patrón pueda tener el Ayuntamiento con los trabajadores manuales y otros empleados que colaboren en el proyecto.

En todo caso debe preverse la manera como la autoridad municipal intervendrá y participará durante la ejecución y la operación del proyecto, y cuáles serán las relaciones legales entre ella y los otros participantes. Estas formas pueden ser normativas, de supervisión y control, de administración, etc.

Otro tema fundamental que debe considerarse en esta parte del estudio es el de la disponibilidad del terreno donde se instalará el proyecto. Normalmente el terreno debe ser aportado por la autoridad municipal, libre de litigios o demandas sobre la propiedad del mismo y, en ese sentido, en el estudio debe señalarse si se cuenta y con la disponibilidad del lote donde se propone ejecutar el proyecto, o bien, cómo se logrará la misma si todavía no se tiene.

Aspectos financieros

Las cuestiones relativas a los costos del proyecto, tanto la inversión requerida para su ejecución como los gastos de la operación y cómo serán cubiertos. Los temas que ocupa esta parte del estudio de factibilidad son:

- 1. Presupuesto de gastos de inversión,**
- 2. Presupuesto de costos de operación,**
- 3. Presupuesto de ingresos esperados,**
- 4. Flujo de efectivo del proyecto,**
- 5. Financiamiento del proyecto, aportaciones de capital,**
- 6. Ingresos propios y créditos,**
- 7. Estados financieros proforma del proyecto y**
- 8. Rentabilidad del proyecto (desde el punto de vista privado).**

Acerca del financiamiento de las inversiones se considerarán las posibles fuentes de recursos, tales como aportaciones de las entidades gubernamentales, organismos operadores, promotores del proyecto y beneficiarios, además de los accionistas, en el caso de una empresa privada, créditos e ingresos derivados por la venta de los productos o de los servicios generados por el proyecto. Estos mismos ingresos, cuyo monto está determinado por el tamaño del proyecto y los precios o tarifas que se cobrarán por los bienes o servicios, son generalmente los que permiten cubrir los gastos corrientes, originados por la operación.

Con los ingresos esperados y con los costos estimados de inversión y de operación se prepara el flujo de efectivo del proyecto, que muestra las entradas y salidas de efectivo o caja que pueden esperarse ocurrirán en cada uno de los periodos, generalmente anuales, de la vida útil del proyecto. Con base en ese flujo, se determinan los faltantes de recursos que pueden esperarse y que tendrán que ser financiados con recursos de otras fuentes, y también puede calcularse la rentabilidad financiera de la inversión por realizar.

En el caso de considerar que parte de los costos serán financiados mediante préstamos, se deberán indicar los montos requeridos y las condiciones en que deberán amortizarse, así como los intereses y otros gastos relacionados con la utilización del crédito que deberán ser cubiertos, pues estas condiciones afectarán el flujo de efectivo.

Como parte importante de las necesidades de fondos deben tomarse en cuenta las correspondientes al capital de trabajo, elemento fundamental para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, ya que considera el lapso del tiempo

entre el momento en que se producen los bienes y servicios y aquel en que se reciben los pagos correspondientes (durante este lapso se generan muchas erogaciones de efectivo).

Por lo que se refiere a la medida de la rentabilidad del proyecto, se hace únicamente desde el punto de vista de un inversionista privado que dedica sus propios recursos a financiarlo. Puede decirse que este punto de vista toma en cuenta al proyecto aisladamente, sin tomar en consideración sus relaciones con el resto del sistema económico. Aunque se requiere que en todo proyecto se determine esta rentabilidad financiera o privada, es importante calcularla en aquellos casos en que los proyectos de servicios públicos municipales serán concesionados o tendrán participación de la iniciativa privada para llevarlos a cabo.

La aceptación de un proyecto en este aspecto, es decir, la decisión de invertir para ponerlo en operación, depende de que los valores de los indicadores de rentabilidad, calculados de acuerdo con el flujo de efectivo esperado para el proyecto, resulten superiores a los definidos por los inversionistas o promotores como suficientemente atractivos. Dentro de esos indicadores, que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, se utilizan generalmente la tasa interna de rendimiento (TIR) y el valor presente neto (VPN). Si el valor determinado para la TIR del proyecto es cuando menos igual o superior al establecido como TIR de referencia, entonces, el proyecto resulta ser atractivo y rentable desde el punto de vista financiero. También, si al descontar el flujo de efectivo esperado aplicando la tasa de interés de referencia el VPN resulta positivo, el proyecto es aceptable desde el punto de vista financiero. En el caso de la evaluación financiera, dado que el flujo de efectivo esperado está sujeto a muchas contingencias posibles, se requiere efectuar lo que se llama el análisis de sensibilidad. El objetivo de este análisis es determinar los efectos que

tendrán en el flujo de efectivo, y por consiguiente en la rentabilidad del proyecto, una serie de supuestos cambios en las condiciones esperadas en el desarrollo del proyecto. Por ejemplo, pueden considerarse reducciones en el nivel de ingresos esperados, ya sea por un menor volumen de ventas o porque los bienes y servicios no pudiesen ser vendidos a los precios previstos; o bien, puede estimarse el efecto de aumentos en los costos de inversión o de operación, incrementos en el costo del financiamiento o alargamiento del plazo en que el proyecto pueda empezar a generar ingresos propios.

Los efectos correspondientes pueden determinarse tomando cada uno de los supuestos separadamente o combinando varios de ellos.

El resultado de este análisis será conocer qué tan sensible es el proyecto a cambios que lo afecten negativamente si se presentan variaciones, como suele suceder, entre lo planeado y lo que realmente acontece al desarrollar el proyecto.

Evaluación socioeconómica

El objeto de este capítulo es determinar la rentabilidad socioeconómica, o más sencillamente, la rentabilidad económica del proyecto. Para esto deben tomarse en cuenta todas las relaciones del proyecto con el sistema económico en su conjunto.

Aunque para esta evaluación se parte del flujo de efectivo preparado sobre los aspectos financieros, a los ingresos y gastos ahí considerados deben aplicárseles ciertos ajustes para tomar en cuenta las interrelaciones del

proyecto con todo el entorno económico. Además de considerarse otros elementos de costo como instalaciones y servicios de apoyo, que son aportados por otras entidades; los efectos en el medio ambiente, etc.

Al determinar los beneficios que genera un proyecto pueden considerarse entre ellos la creación de empleos, la generación de divisas, la sustitución de importaciones (ahorro de divisas), el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y el ahorro en consumo de factores productivos (energía, materia prima, agua, etcétera).

El proceso de evaluación económica busca determinar si los beneficios económicos esperados, en caso de que el proyecto sea realizado, superan los costos en que se incurrirá para llevarlo a cabo. Para esto se define que un proyecto es económicamente rentable, o atractivo, si la relación entre los beneficios y los costos (relación beneficio-costo, B/C), antes indicados, es mayor que 1.

La determinación de la relación beneficio-costo (B/C) requiere que los precios y costos utilizados para la elaboración del flujo de efectivo del capítulo financiero se ajusten para eliminar las distorsiones que presentan, de manera que reflejen efectivamente los valores que deberían tener dentro del sistema económico. Además, a los beneficios y costos, así ajustados, se les descuenta una tasa de interés determinada a nivel de todo el conjunto de la economía, lo cual proporciona el valor presente (VP) tanto de los beneficios como de los costos, y con los VP correspondientes se calcula la relación beneficio-costo.

Para los proyectos cuyo propósito es introducir o ampliar los servicios públicos municipales, que son los que venimos considerando, una medida de los beneficios que generan es el tamaño de la población que será atendida por el proyecto. Además, dado el carácter básico de las necesidades de la población que son satisfechas con dichos proyectos, las cuales tienen carácter de prioritarias e indispensables, una forma de asegurar que cumplen el requisito de la rentabilidad económica es que la solución técnica propuesta para realizarlo sea la que tenga el costo mínimo entre las varias opciones de solución posibles. Esto es particularmente aplicable en el caso de las poblaciones con menores recursos disponibles para inversión y que generalmente son también las que cuentan con menos servicios públicos para sus habitantes.

BIBLIOGRAFIA

1. AlclandFloyer, A., (1993) *Como utilizar la Mediación para resolver Conflictos en las organizaciones*. Ediciones. Barcelona, España, Paidoslberica 344 p.
2. Anuario Estadístico del Estado de México, INEGI, 1996. 1997.
3. Arias Galicia, F., (2001) *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México, Trillas, 566 p.
4. Audirac Camarena, C. A., (2002) *ABC del desarrollo organizacional*. México, Trillas, 110 p.
5. Ávila Matcué, F. (2001) *Tácticas para la negociación internacional*. México, Trillas, 270 p.
6. Bercoff, A. M., (2005) *El arte de la negociación*. Barcelona, España, Ediciones Deusto, 110 p.
7. Bonilla, G., (1991) *Metodología práctica de inferencia estadística*. México, Trillas, 402 p.
8. Brunet, L., (1999) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México, Trillas, 121 p.
9. Camacho Rosales, J., (2001) *Estadística con SPSS 9 para Windows*. México, Alfaomega, 394 p.
10. Carrillo Gamboa, J. F., (1992) *El comportamiento científico*. México, LIMUSA, 405 p.
11. Códice Chimalpopoca o Anales de Cuautitlán U.N.A.M.
12. Clavijero, F. J., (2001) *Historia Antigua de México*. México, Porrúa.
13. Chiavenato, I., (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Thomson, 647 p.

14. Chiavenato, I., (2005) *Comportamiento Organizacional: La dinámica en las organizaciones*. México, Thomson, 691 p.
15. Christensen, H. V., (2004) *Estadística paso a paso*. México, Trillas, 682 p.
16. Chalvin D., (2002) *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. España, Deusto, 178 p.
17. Davis, K., (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México, McGraw Hill, 647 p.
18. Diez, F., (1999) *Herramientas para trabajar en mediación*. Argentina, Paidós, 227 p.
19. Dubrin, J. A., (2002) *Conceptos de comportamiento organizacional*. México, Thomson, 359 p.
20. E. P. Box, G., (2005) *Estadística para investigadores*. México, Reverté, 676 p.
21. Ferrán Aranaz, M., (2003) *SPSS para Windows, Análisis estadístico*. España, McGraw Hill, 421 p.
22. Ferrer Pérez, L., (2000) *Desarrollo organizacional*. México, Trillas, 213 p.
23. FloyerAcland, A., (1997) *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. España, Paidós, 344 p.
24. French L. W., (1995) *Desarrollo Organizacional*. México, Pearson, 375 p.
25. Furnham, A., (2001) *Psicología Organizacional*. México, Oxford, 748 p.

26. Gardner C., R., (2003) *Estadística para psicología usando SPSS para Windows*. México, Prentice Hall, 320 p.
27. G. Gonzalvo, (1978) *Diccionario de metodología estadística*. España, Morata, 180 p.
28. Galindo, J. y Villa, (1980) *Códice Mendocino, Innovación*.
29. Gibson, C., (2007) *Los Aztecas bajo el dominio español (1519-1810)*. México, Siglo XXI, 531 p.
30. Gobierno del Estado de México. *Indicadores básicos para la planeación regional, Secretaría de Finanzas y Planeación, Toluca*.

31. González, M. y S. Olivares, (1999) *Comportamiento organizacional (un enfoque latinoamericano)*. México, CECSA, 349 p.
32. Gordon, R. J., (1997) *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall, 762 p.
33. Guizar, R., (2002) *Desarrollo organizacional*. México, McGraw Hill, 281 p.
34. Hellriegel, D., *Comportamiento Organizacional*. México, Thomson, 684 p.
35. Hernández, Roberto et. al., (2005) *Metodología de la investigación*. México, McGraw Hill, 746 p.
36. Holguín, F., (1984) *Estadística descriptiva aplicada a las ciencias sociales*. México, UNAM, 452 p.
37. Ivancevich, M. J., Konopake, R. y T. M. Matteson (2006) *Comportamiento Organizacional*. 7a. ed. México, McGraw-Hill 2006, 700 p.
38. Jay, A., (2002) *Maquiavelo: Lecciones para Directivos*. Barcelona, Gestión 2000, 241 p.
39. Karttunen, F., *An Analytical Dictionary of Náhuatl*, Edit. University of Texas, Press Austin.
40. Kazmier, L., (2001) *Estadística aplicada a la administración y a la economía*. México, McGraw Hill, 416 p.
41. Kinicki, A. y R. Kreitner, (2003) *Comportamiento Organizacional (conceptos, problemas y prácticas)*. México, McGraw-Hill, 290 p.
42. Kinicki, A. y R. Kreitner (1997) *Comportamiento de las organizaciones España*, McGraw Hill, 661 p.
43. Leritz, L., (1997) *Negociación infalible. Cómo resolver problemas, lograr acuerdos y solucionar conflictos*. España, Paidós, 278 p.
44. Lewicki, J. R., Barry, B. y D. M., Saunders (2008) *Fundamentos de negociación*. México, McGraw-Hill / Interamericana, 294 p.
45. Macazaga, C., (1982) *Nombres Geográficos de México*, México, Innovación.
46. Malott, E. María., (2003) *Paradoja de cambio organizacional*. México, Trillas, 207 p.

47. Malott, W. R., (2003) *Principios elementales del comportamiento*. México, Prentice Hall, 512 p.
48. Mello de Faria, (2003) *Desarrollo Organizacional*. México, LIMUSA, 183 p.
49. Méndez Ramírez, I., (1981) *Modelos estadísticos lineales*. México, Editorial CNCT. México, 140 p.
50. Mercado H., S., (1990) *¿Cómo hacer una tesis?* México, LIMUSA, 239 p.
51. Mnookin, H. R., (2002) *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. España, Gedisa, 415 p.
52. Montgomery, (2002) *Introducción al análisis de regresión lineal*. México, CECOSA, 588 p.
53. Opi, J. M., (1999) *Técnicas de negociación transaccional*. España, Gestión, 180 p.
54. Ovejero, B. A., (2004) *Técnicas de negociación, (Cómo negociar eficaz y exitosamente)*. España, McGraw Hill, 260 p.
55. Pagano, R. R., (2003) *Estadística para las ciencias del comportamiento*. México, Thomson, México 2003, 548 p.
56. Pallares, B., (2003) *Arbitraje conciliación y resolución de conflictos*. Colombia, Editorial Leyer, 289 p.
57. Pérez, C. (2001) *Técnicas estadísticas con SPSS*. España, Prentice Hall, 592 p.
58. Rascón A., O., (1983) *Introducción a la estadística descriptiva*. México, UNAM, 342 p.
59. Reyes Heróles, F.,(2003) *Diccionario de opinión pública*. México, Grijalbo, 237 p.
60. Rheault J. P., (1975) *Introducción a la teoría de las decisiones*. México, LIMUSA, 212 p.
61. Ríos, S., (1999) *Iniciación estadística*. España, Editorial Paraninfo, 256 p.
62. Ritchey, F. J., (2001) *Estadística para las Ciencias Sociales*. México, McGraw Hill, 609 p.

63. Robbins, P. S., (1998) *Comportamiento organizacional*. México, Pearson Educación, 314 p.
64. Robbins, P. S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall, 816 p.
65. Roebuck, C., (2000) *Liderazgo Eficaz*. Barcelona, Editorial Blume, 94 p.
66. Rosas Uribe, M. E., (2002) *Guía práctica de investigación*. México, Trillas, 130 p.
67. S. Willoughby, S., (1974) *Probabilidad y Estadística*. México, Editorial Cultural, 215 p.
68. Semeon, R., (2007) *Diccionario de Lengua Náhuatl*. México, Siglo XXI, 877 p.
69. Schmidt, W. (2000) *Negociación y resolución de conflictos*. España, Editorial Deusto, 275 p.
70. Siegel, S., (2003) *Estadística no paramétrica*. México, Trillas, 437 p.
71. Sommer, B., (2001) *La investigación del comportamiento*. México, Oxford, 468 p.
72. Soto, E., (2001) *Comportamiento Organizacional*. México, Thomson, 252 p.
73. Visauta, V. B., (1998) *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. España, McGraw Hill, 358 p.
74. Webster, L. A., (2003) *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Colombia, McGraw Hill, 640 p.
75. Zazueta Villegas, R., (2003) *Participación ciudadana*. México, Porrúa, 117 p.
76. Zorrilla Arenas, S., (1983) *Dinámica social*. México, LIMUSA, 576 p.