

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CON CLAVE DE INCORPORACION 8852-02

**“PROPUESTA DE ACCIÓN UTILIZANDO EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
COMO UNA DE LAS HERRAMIENTAS EN UNA CAMPAÑA ELECTORAL,  
CASO DE ESTUDIO LA CANDIDATURA A DIPUTADO LOCAL EN  
ACAPULCO DE JUÁREZ, JUNIO 2015.”**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**ALEJANDRA VANESSA FLORES REYES**

ASESOR:

**M.A. HOXMAYRA MIRANDA CATALAN**



ACAPULCO, GUERRERO 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **Agradecimientos**

Primero y como más importante me gustaría agradecer sinceramente a mi asesor de tesis.

M. A Hoxmayra Miranda Catalán

Por la orientación y ayuda que brindo para la realización de esta tesis, su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos, su persistencia, su paciencia y su motivación fueron fundamentales para mi formación de este proyecto.

Por su apoyo y amistad que me brindo, motivo por el cual se ganó mi lealtad y admiración por todo lo recibido a lo largo de este proyecto y por el tiempo de conocerla.

El resultado de mi tesis ha sido espectacular, una gran parte del desarrollo de este trabajo se lo debo a usted.

Que dios la bendiga.

## **Dedicatorias**

Dedico este proyecto de tesis a Dios.

Porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, y levándome por el camino de la felicidad.

A mi madre María de la Luz Reyes Ríos.

Por su fortaleza, a no derrumbarse ante los retos y seguir adelante, a su gratitud ante la vida, a su nobleza que es su mejor virtud, honra, herencia y sangre, a quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento. Por ser esa valiosa mujer que me ha enseñado a ser mujer. Te amo, te quiero con todas mis fuerzas y eres el ser humano que más admiro en la tierra, La vida te regresa todo lo que le has dado "Mamá". Gracias por ser el pilar de este proyecto y mi vida.

A mi padre José Luis Flores Ávila.

A su protección y amor, quien me ha acompañado y depositado su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mis hermanas Krystel Flores y Dulce Flores.

Quienes me han mantenido fuerte y feliz ante la circunstancias, pues son la relación más importante que tengo en la vida, y las mejores amigas que estarán ahí por siempre.

A mi sobrino adorado Matías Quintana Flores (Mi chichito).

Por haber llegado al mundo y darme la dicha y la bendición de sonreír por un nuevo comienzo cada día por tenerte.

También dedico este proyecto a mi novio Ulises Dorantes.

Compañero inseparable de cada hora de mis días, quien representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio.

Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

# Índice

<b>Índice de Tablas, Figuras y Gráficos.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Administración.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1 Administración en las organizaciones.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Proceso administrativo.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.1 Planeación.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2 Organización.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3 Dirección.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.4 Control.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3 Administración en partidos políticos.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.1 Partidos políticos.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.2 Partidos políticos en México.....</b>	<b>40</b>
<b>2.4 Administración en campañas electorales.....</b>	<b>46</b>
<b>2.4.1 Campañas electorales en México 2000-2015.....</b>	<b>47</b>
<b>2.4.2 Ingresos en campañas electorales.....</b>	<b>49</b>
<b>2.4.3 Gerencia de campañas electorales.....</b>	<b>51</b>
<b>2.5 Proceso administrativo en campañas electorales.....</b>	<b>54</b>
<b>2.5.1 Acción en el día a día de una Campaña Electoral.....</b>	<b>54</b>
<b>2.5.2 Acciones Planeadas.....</b>	<b>54</b>
<b>2.5.3 Acciones Organizadas.....</b>	<b>65</b>
<b>2.5.4 Acciones Dirigidas.....</b>	<b>70</b>
<b>2.5.5 Acciones Controladas.....</b>	<b>73</b>
<b>3. Metodología de la Investigación.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2 Objetivo General.....</b>	<b>78</b>
<b>3.2.1 Objetivo Específico.....</b>	<b>78</b>
<b>3.3 Justificación.....</b>	<b>79</b>
<b>3.4 Alcances.....</b>	<b>81</b>

<b>3.5 Limitaciones.</b>	81
<b>3.7. Tipo de Investigación.</b>	82
<b>3.7.1 Exploratoria.</b>	82
<b>3.7.2 Descriptiva.</b>	84
<b>3.8 Los Datos.</b>	86
<b>3.9 Recolección de Datos.</b>	87
<b>3.10 Variables a Considerar.</b>	88
<b>3.11 Obtención de la Información.</b>	89
<b>3.12 Instrumento de Medición.</b>	89
<b>4. Resultados.</b>	90
<b>4.1 Interpretación de los Datos Obtenidos.</b>	91
<b>4.1.1 Primera parte. Datos Generales de los Empleados.</b>	91
<b>4.1.2 Segunda parte. Condiciones de Trabajo.</b>	97
<b>4.1.3 Tercera parte. Cooperación.</b>	104
<b>5. Conclusiones y Recomendaciones.</b>	105
<b>6. Propuesta.</b>	107
<b>7. Anexos.</b>	111
<b>7.1 Cuestionario</b>	111
<b>8 Bibliografía.</b>	114

# Índice de Tablas, Figuras y Gráficos.

## TABLAS

- ❖ **Tabla 1 Cuadro Comparativo de Autores del Proceso Administrativo.**
- ❖ **Tabla 2. Partidos Políticos Nacionales. Fecha de actualización: 4 de noviembre de 2015.**
- ❖ **Tabla 3. Elecciones Nacionales 2000.**
- ❖ **Tabla 4. Elecciones Nacionales 2006.**
- ❖ **Tabla 5. Estructura de Encuesta.**
- ❖ **Tabla 6. Etapas de Acción.**

## FIGURAS

- ❖ **Figura 1. Reparto de ingresos en Partidos Políticos 2015.**
- ❖ **Figuras 2 y 3. Público Objetivo.**
- ❖ **Figura 4. Representación del candidato intentando entrar a la mente del votante.**
- ❖ **Figura 5. Discurso fundamental del Candidato.**
- ❖ **Figura 6. Tema diferenciado vs mensaje hacia el público con interés.**
- ❖ **Figura 7. Representación de escenario probable.**
- ❖ **Figura 8. Nota periodística candidatos vs candidatos.**
- ❖ **Figura 9. Representación voto por Candidato. FODA candidatos adversarios.**
- ❖ **Figura 10. Representación opinión pública.**
- ❖ **Figura 11. Representación Partido Político para Táctica de Campaña.**
- ❖ **Figura 12. Tope de Gastos de Campaña a Ayuntamientos y Diputados Locales Municipales.**
- ❖ **Figura 13. Bitácora Tesorería Comité Estatal Comprobación de Gastos.**
- ❖ **Figura 14. Redes sociales. Página web Candidato.**
- ❖ **Figura 15. Candidato a Diputación Municipal y Local en movimiento con el entorno.**
- ❖ **Figura 16. Modelo de Organigrama de Campaña. Partido Político Campaña Electoral 2016**
- ❖ **Figura 17. Ubicaciones de secciones electorales de Distrito Estatal.**
- ❖ **Figura 18. Lista de ubicaciones de Secciones Electorales de Distrito Municipal.**
- ❖ **Figura 19. Ubicación Distrito Municipal.**
- ❖ **Figura 20. Registro de fórmula de candidato a diputado por el principio de mayoría relativa postulado por el partido político, acreditado ante el consejo distrital electoral.**
- ❖ **Figura 21. Lista de movilizados de campaña electoral.**
- ❖ **Figura 22. Promotores directos por el Partido Político.**

- ❖ **Figura 23. Lista de electores confiables ubicados en cada Sección Distrital.**
- ❖ **Figura 24. Actividades de Comité de Campaña Nacional, Estatal y Municipal.**
- ❖ **Figura 25. Candidato a Diputado Local.**
- ❖ **Figura 26. Relación Candidato a Diputación Local con el Sector de Poder.**
- ❖ **Figura 27. Equipo de Campaña Electoral.**
- ❖ **Figura 28. Evaluación de Secciones Electorales por Distrito Candidato Local.**
- ❖ **Figura 29. Instituto Electoral del estado. Resultados de cómputo Distrital de la votación para diputados de mayoría relativa 2016.**
- ❖ **Figura 30. Formato de autorización para colocación de mantas, cuyas dimensiones sean inferiores a 12 metros cuadrados.**
- ❖ **Figura 31. Ley de Aprobación de topé de gastos en la propaganda electoral y actividades de campaña que no podrán rebasar los partidos políticos, las coaliciones y los candidatos de las elecciones.**

## **GRÁFICOS**

- ❖ **Gráfico 1. Género de los encuestados.**
- ❖ **Gráfico 2. Nivel de Escolaridad de los encuestados de género femenino.**
- ❖ **Gráfico 3. Nivel de Escolaridad de los encuestados de género masculino.**
- ❖ **Gráfico 4. Nivel de Escolaridad de los encuestados.**
- ❖ **Gráfico 5. Edad de los encuestados de género femenino.**
- ❖ **Gráfico 6. Edad de los encuestados de género masculino.**
- ❖ **Gráfico 7. Edad de los encuestados.**
- ❖ **Gráfico 8. Antigüedad Laboral de los encuestados de género femenino.**
- ❖ **Gráfico 9. Antigüedad Laboral de los encuestados de género masculino.**
- ❖ **Gráfico 10. Antigüedad Laboral de los encuestados.**
- ❖ **Gráfico 11. Definición de las Funciones del puesto.**
- ❖ **Gráfico 12. Responsabilidades y Deberes del puesto.**
- ❖ **Gráfico 13. Conocimiento de las Actividades.**
- ❖ **Gráfico 14. Conocimiento y control de la información, los equipos y las herramientas para ejecutar su trabajo.**
- ❖ **Gráfico 15. Comunicación laboral.**
- ❖ **Gráfico 16. Ambiente laboral.**
- ❖ **Gráfico 17. Inducción al puesto y la capacitación.**
- ❖ **Gráfico 18. Funciones del puesto.**
- ❖ **Gráfico 19. Supervisión del trabajo.**
- ❖ **Gráfico 20. Evaluación del trabajo.**
- ❖ **Gráfico 21. Desempeño laboral.**
- ❖ **Gráfico 22. Relaciones entre los colaboradores.**

# 1. Introducción.

Las organizaciones con carácter político que buscan participar en iguales condiciones que las demás o tener una ventaja sobre ellas, deben planificar, deben saber hacia dónde se dirigen, deben asignar las tareas y los montos correspondientes a personas o grupos de trabajo para que cumplan eficientemente su labor. Todo debe hacerlo desde antes, no en el momento de la necesidad o urgencia; debe anticiparse a todo, estar preparado para los cambios que pudieran ocurrir. Cuando se quiere llegar y obtener una respuesta efectiva del elector las actividades espontáneas de la organización pierden efectividad, lo cual significa dar oportunidad a los competidores.

Las campañas electorales necesitan gente que sea hábil y eficiente. Los problemas que enfrentan las organizaciones políticas pueden tener un origen en la falta de planificación u organización, como un proceso de largo plazo. Se dejan de lado conceptos como los que a continuación se explicarán; que traban las decisiones y no dan autonomía para atacar al rival, quedando como elemento secundario del proceso el elector. La prioridad siempre debe ser el elector, sólo él podrá hacer que la organización logre resultados favorables. Evaluar a las otras organizaciones políticas es importante, pero es sólo uno de los factores que deberán considerarse.

Una organización política reúne a un grupo de simpatizantes, con los cuales forma el equipo de campaña. Asumir que se tiene experiencia previa en orientación hacia el público meta, es considerado un factor, que quizá no es la principal cualidad de los rivales.

Existe una serie de factores que se deberán considerar, en donde la competencia será uno de ellos. No todo está fuera de la organización; también deberán considerarse los factores internos que afectan la relación que es uno de los objetivos de este trabajo de investigación.

## 2. Marco teórico.

Desde la aparición del hombre sobre la tierra, la necesidad de subsistencia lo impulsa a desarrollar actividades que, en muchos casos, tienen un carácter colectivo y necesitan formas elementales de organización. Sin embargo, el hombre primitivo no es capaz de realizar generalizaciones desarrolladas, como para transformar sus experiencias prácticas en conceptos y principios administrativos. Pero con la aparición de la propiedad privada, la división de la sociedad en clases y el intercambio de productos, fueron las fuentes fundamentales para crear necesidades administrativas nuevas.

Necesidades que en una organización son fundamentales tales como la coordinación de recursos materiales, humanos, financieros, etc., necesarios para desarrollar sus actividades para llevar a cabo su fin.

A partir del desarrollo de la administración, se observa que la administración tenía que ver con los esfuerzos humanos que unen en una organización a personas de diversos conocimientos y habilidades.<sup>1</sup>

Al administrar una organización se busca coordinar los recursos humanos y materiales para alcanzar objetivos propuestos con y mediante otras personas<sup>2</sup>. Ciertos objetivos propuestos se deben considerar para que sean terminados con eficacia<sup>3</sup> y eficiencia<sup>4</sup>.

Con el paso de los tiempos se ha comprobado que la eficiencia de la organización es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la

---

<sup>1</sup> Tristán Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 6

<sup>2</sup> Stephen Robbins, Mary Coulter. Administration. Editorial Prentice Hall quinta Edición. P.25

<sup>3</sup> El termino Eficacia se ocupa para referirse a actividades que se completan (es decir, el logro de metas).

<sup>4</sup> Eficiencia se refiere a minimizar el costo de los recursos para la consecución de dichas metas.

racionalidad, es decirse necesita adecuar los trabajadores en concordancia con los medios a los fines que se desea alcanzar la organización.

Es importante entender a la administración no como una actividad que se ejecuta al instante, sino que se requieren tiempos, pasos y etapas, es decir todo un proceso, que se debe seguir para alcanzar los objetivos y para que la administración desempeñe el papel que debe jugar en las organizaciones.

Los pensadores de la escuela consideran a este proceso compuesto de ciertas actividades como el proceso de la administración, llamado así proceso administrativo.

El proceso administrativo adquiere un perfil definitivo a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Es ahí cuando se define la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes<sup>5</sup> que la administran: la planificación, la organización, la dirección y el control.<sup>6</sup>

El proceso administrativo es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él se encuentran asuntos de organización, dirección y control<sup>7</sup>, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer el proceso lo más fluido posible.

- Planificar comprende definir las metas de la organización y establecer estrategias y planes para alcanzar tales metas.
- Organizar incluye diseñar una estructura para desarrollar los planes ya propuestos.
- Dirigir significa conducir y coordinar a las personas de la organización.

---

<sup>5</sup> Se usa el termino Gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones.

<sup>6</sup> James A.F. Stoner. A. Edward freeman. Daniel R. Gilbert Jr. *Administracion*. Pearson Prentice Hall, Sexta Edición. P.11

<sup>7</sup> James A.F. Stoner. A. Edward freeman. Daniel R. Gilbert Jr. *Administración*. Pearson Prentice Hall, Sexta Edición. P.P.11

- Controlar abarca: observar, comparar y corregir el desempeño de la organización.<sup>8</sup>

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control.

En ese sentido, las funciones generales del proceso administrativo como planificación, organización, dirección y control, son parte de la administración como un proceso donde sus funciones administrativas están estrechamente vinculadas<sup>9</sup>.

Para que el proceso administrativo llevado a cabo, sea el más indicado, se deben tomar en cuenta una serie de pasos; que no por ser una parte del todo, son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, las estrategias, las políticas<sup>10</sup>, etc.

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas<sup>11</sup> de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Las personas de todos los niveles de vida han llegado a reconocer la importancia del papel que la administración desempeña en las organizaciones pues la metodología y la consecución de procesos son más efectivos para el cumplimiento de sus propósitos. El estudio de la administración, para quienes aspiran a puestos gerenciales, provee el cuerpo de conocimiento que los ayudara a ser gerentes más eficientes.

---

<sup>8</sup>Jorge barajas medina. Curso introductorio a la administración. Editorial trillas, México. 1986 P.P 25

<sup>9</sup> Gutiérrez Dueñas, 2010

<sup>10</sup>El principio de estrategias y políticas es que cuanto más claras sean la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de la organización.

<sup>11</sup> Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, y aquellas que guían la dirección general se llaman políticas estratégicas.

La sociedad no podría existir tal como se conoce actualmente, o no podría mejorar el status actual si no contara con una corriente de administración. Peter Drucker observa este mismo punto al afirmar que la administración afectiva se está volviendo rápidamente el principal recurso de los países desarrollados y el recurso más necesitado por los países en desarrollo<sup>12</sup>.

## **2.1 Administración**

La palabra administración ha experimentado cambios profundos y amplios en su significado, de modo que el administrador<sup>13</sup>, ya sea director de empresa, gerente de departamento, jefe o incluso líder de equipo, la cual se convirtió en una figura indispensable en todas las clases posibles de organizaciones humanas durante los últimos años. La mejor manera de demostrar el cambio profundo y la ampliación del significado de la palabra administración es recorrer con rapidez la trayectoria de la administración.

La palabra administración viene del latín ad (dirección y tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa cumplimiento de una función bajo el mando del otro: esto es prestación de un servicio a otro<sup>14</sup>. La primera definición de administración se elaboró en el año 5000 a.C. por los sumerios, quienes son la primera civilización conocida que registra las operaciones comerciales. Años más tarde, los egipcios fueron pioneros en lo que respecta a la descentralización del mando y las actividades.

Durante su larga historia y hasta mediados del siglo XVIII existió el trabajo organizado en la historia de la humanidad, de las organizaciones y sobre todo en la historia de la administración. Hasta el

---

<sup>12</sup>Samuel C. Certo. Administración moderna. Mc Graw Hill. 2da Edición. P.7

<sup>13</sup>Un administrador es el responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales.

<sup>14</sup>Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición editorial BestSeller Internacional McGraw-Hill 2000. P. 12

inicio del siglo XX, la administración se desarrolló con velocidad impresionante y se tuvieron fases de desarrollo de notable crecimiento e innovación<sup>15</sup>.

Las situaciones en la administración son muy diversificadas impidiendo que existan actividades iguales. Cada administración tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, sus recursos financieros, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política y un sin número de otros factores que las diferencian.

La administración se ha definido de diversas formas; muchos autores señalan una definición de acuerdo con sus puntos de vista y con la comprensión que tienen sobre la misma:

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar diferentes recursos<sup>16</sup>.

Concepto que no engloba de modo absoluto los puntos de vista de todas las organizaciones en la sociedad, sino que describe concretamente su razón de ser.

Por otro lado, definir a la administración analizando su conceptualización: se refiere al proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas<sup>17</sup>.

A continuación se desarrollaran los postulados de diversos autores referentes a la definición de administración, enfocada ésta, desde el análisis de las ciencias administrativas como tal, y los

---

<sup>15</sup> Idalberto Chiavenato. *Administración proceso administrativo*. Teoría, proceso y práctica, Tercera edición. Mc Graw Hill.

<sup>16</sup> Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición editorial BestSeller Internacional McGraw-Hill 2000. P. 8

<sup>17</sup> Koontz & Weihrich, *administración una perspectiva global*, 1999, P. 3

El objetivo de la administración es lograr la productividad enfocada a obtener fines o resultados.

principales planteamientos y formulaciones de algunos de los autores más importantes al respecto.

Fayol, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Concluyó con base en su modelo de proceso administrativo para definir a la administración de la siguiente forma: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

En esta definición, se encuentran cuatro términos que serán analizados constantemente: planificación, organización, dirección y control, que sirven como punto de referencia de un autor contemporáneo para dar paso a aquellos quienes fueron los pioneros y fundadores del análisis y estudio de la administración.

Para James A. y Stoner la administración “es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”<sup>18</sup>.

George R. Terry afirma: la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos.

Koontz y O’ Donnell opinan que la administración consiste en: “Establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas”.

---

<sup>18</sup> Stoner J., 2007, p.4

Agustín Reyes Ponce define la administración como: conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

José Antonio Fernández Arena opina: la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.<sup>19</sup>

Como se puede notar, José Antonio Fernández Arena hace alusión a una ciencia, lo cual indica que la administración ocupa un cierto grado de complejidad, responsabilidad.

Koontz y O' Donnell opinan que la administración consiste en: "Establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas".

De acuerdo con Idalberto Chiavenato "la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. Que quiere decir con esto que se diferencian dependiendo de la manera en como recaudan sus fondos, ya sea para uso personal (lucrativas) o para uso colectivo y para generar un bien común (no lucrativas). Ambas organizaciones son indispensables para mantener una sociedad.

Debido a la creciente importancia de la administración y a los nuevos y complejos desafíos que ella enfrenta, algunos autores e investigadores se han concentrado en ciertos aspectos o procesos aislados del enorme contexto de variables que intervienen (cada una de las cuales tiene su propia naturaleza, impacto, duración, importancia, etc.) en la estructura y comportamiento de las organizaciones. A medida que la administración enfrenta nuevos desafíos y situaciones las

---

<sup>19</sup> Jorge Barajas Medina. *Curso introductorio a la administración*. Editorial trillas, México. 1986. P.13

doctrinas y las perspectivas administrativas necesitan adaptar sus enfoques o modificarlos por completo para que continúen siendo útiles y aplicables<sup>20</sup>.

Como se evidencia, poco a poco se van sumando más y más factores y elementos de juicio en la construcción de la definición del concepto:

Robbins y Coulter opinan que: “Coordinación de las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz, con otras personas y a través de ellas”.

Hitt, Black y Porter: Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional

Diez de Castro: Conjunto de funciones y procesos (planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar) que repercuten en la eficacia y eficiencia de la actividad de la organización.

Reinaldo da Silva: Conjunto de actividades para aprovechar los recursos de manera eficiente para alcanzar objetivos o metas organizacionales.

Da Silva aporta el aprovechamiento de los recursos como parte esencial de la administración. Sin duda, cada empresa cuenta con una serie de recursos que la hacen funcional y que le permiten prestar servicios y vender productos a sus clientes. En este caso, la administración se enfoca entonces en aprovechar esos recursos y así alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

En fin, se pueden citar más definiciones con el propósito de llegar a una personal, sin que ninguna de ellas sea absoluta o definitiva. Simplemente son puntos de vista, enfoques, pues la administración se aplica de manera universal pero cada individuo y organización la adaptan a sus necesidades y entornos. Hay, entonces, tantas concepciones válidas como oficios, organismos y entornos existen.

---

<sup>20</sup>Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición editorial BestSeller Internacional McGraw-Hill 2000. P.12

Si se recopilan las definiciones anteriores de administración, notarán que cada una de ellas tiene aspectos en común:

- Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
- Objetivo: La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- Eficiencia: La administración no sólo busca lograr obtener resultados, sino optimizarlas mediante el aprovechamiento de todos los recursos.
- Grupo Social: Para que la administración exista es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.
- Colaboración del esfuerzo ajeno: La administración aparece precisamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la colaboración de otras personas.
- Coordinación de recursos: Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común"

Analizando los aspectos, se considera que la administración es aquel proceso que se encamina a alcanzar los objetivos con un uso racional de recursos materiales y humanos, mediante la planificación, organización, dirección y control, por medio del cual se diseñan actividades de trabajo y se mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz y eficiente<sup>21</sup>.

Tan importante es la administración pues:

- Es necesario para que funcione cualquier organización social, más si tiene un buen tamaño.

---

<sup>21</sup> La administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria. Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a

- Simplifica el trabajo y logra productividad y eficiencia.
- Contribuye al bienestar general mediante el uso de los recursos, la creación de empleos y el incremento de las relaciones sociales.

La administración constituye una actividad importante en una sociedad que se basa en actividades de cooperación que el hombre desarrolla en las organizaciones. La tarea básica de la administración es alcanzar los mejores resultados, utilizando la capacidad de las personas. En cualquier tipo de organización humana se busca el logro de determinados objetivos con eficiencia y eficacia<sup>22</sup>.

### **2.1.1 Administración en las organizaciones.**

El ser humano es consciente de que el cumplimiento de los objetivos sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de los recursos con que cuenta. Las personas que trabajan en grupos, para alcanzar alguna meta, necesitan tener papeles que desempeñar. El concepto de “papel” implica que lo que hacen las personas tiene propósitos y objetivos bien definidos y cuentan con la autoridad, las herramientas y la información necesaria para cumplir con la tarea.<sup>23</sup>

A través del tiempo, la acción organizada ha tenido como primera finalidad facilitar la consecución de aquellos logros que individualmente el ser humano no podía alcanzar.

Las organizaciones logran la acción mancomunada de sus miembros pues sus esfuerzos se encaminan hacia el logro de los objetivos y metas que ellos se han propuesto. A fin de lograr la

---

<sup>22</sup> En los momentos actuales, la administración está al servicio de la sociedad, haciéndola más productiva para el cumplimiento de sus objetivos. El mundo de hoy es muy complejo, todas las actividades son planificadas, coordinadas, dirigidas, controladas y ejecutadas por personas mediante la utilización de recursos humanos y materiales. Administrar dichos recursos es siempre una necesidad natural, obvia y latente del ser humano.

<sup>23</sup> Koontz & Weihrich, *Administración una perspectiva global*, 1999, pág. 9

coordinación de sus acciones y la integración de sus recursos, así las organizaciones formulan sus objetivos<sup>24</sup>.

La organización nació para atender las necesidades de la sociedad y creó satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, esfuerzos e inversiones, al estar formada por individuos, alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias que favorecen el progreso humano; asimismo, promueve la autorrealización de sus integrantes e influye directamente en el avance económico del medio social en donde actúa. En toda organización el factor humano ha sido decisivo, por eso la administración establece los fundamentos para armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Las organizaciones son unidades en cuya faz se congregan la división interna de los trabajos y de las responsabilidades, los centros encargados de tomar decisiones, las redes de información y comunicación. Son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas, para alcanzar fines específicos<sup>25</sup>.

Se trata de entidades o grupos formales generadoras de sus propias reglas internas, con características distintivas, que actúan en la sociedad para prestar determinados fines y con programas de objetivos expresos para la acción<sup>26</sup>.

Según Hall<sup>27</sup> las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Las mismas se definen como

---

<sup>24</sup>Un objetivo es un estado deseado futuro o un lugar al que se pretende llegar, una primer guía referencial de “hacia dónde vamos”

<sup>25</sup> Ricardo Juan Daniel Salazar. Introducción a la administración y paradigmas en las organizaciones. ISBN-13: 978-84-694-9283-3. Nº Registro: 11/107861

<sup>26</sup>Una organización es un grupo de gente unida en una labor o labores comunes, ligados a determinada porción de su medio ambiente, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas.

colectividades establecidas para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Sin embargo, las organizaciones tienen aspectos que las distinguen entre sí, que incluyen aspectos tales como su orden normativo, la estructura de autoridad, los modos de su sistema de comunicaciones, etc. que permiten a las organizaciones trabajar en el logro de objetivos comunes.

La práctica administrativa es un reflejo de la evolución de las organizaciones, cuyo papel en la sociedad es responder a las necesidades de ésta y generar escenarios que permitan un desarrollo efectivo en los campos de la ciencia y tecnología.

Las organizaciones son un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, la sociedad con la que interactúan. Se integran de individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura en un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes.

Es por eso que las organizaciones forman parte no sólo como administradores sino como miembros de una sociedad. Históricamente, han tenido una gran responsabilidad: dirigir y controlar las necesidades básicas y caprichos más sofisticados. Sin embargo, por sí solas no pueden controlarse ni desarrollarse, requieren de la experiencia de los administradores.

## **2.2 Proceso administrativo.**

La administración exige un desarrollo teórico y práctico, un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y elaboración de teorías que rompan con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la realiza. Éstas son algunas de las características de la

---

<sup>27</sup>Hall, R. "Organizaciones Estructura y Proceso", Prentice Hall, México D.F, 1983.

administración que dan como resultado el uso de la herramienta más importante del administrador, después del método científico: el proceso administrativo.

El enfoque en el proceso administrativo o enfoque operacional de la teoría y ciencia administrativas conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial: lo que hacen los gerentes. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, los principios y las técnicas que subyacen a la labor administrativa<sup>28</sup>.

Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo, se necesita planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar<sup>29</sup>. Resultan de la mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.

Chiavenato fue uno de los pioneros en mencionar estos cuatro pilares de la administración<sup>30</sup>, y lo explica de manera concreta en su libro de la siguiente forma:

- Planificar: Es el proceso que comienza con la visión de la organización, donde se plasma la misión de la organización, mediante la fijación de objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico. En este análisis, dice Chiavenato, es una hoja de ruta para la organización y la guía de los pasos que ésta debe seguir para la consecución y logro de sus metas y objetivos.

La planificación es, sin lugar a dudas, el faro que guiará a la empresa hacia destinos deseados y no la dejará desalinearse de su razón de ser.

---

<sup>28</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. *Administración una perspectiva global y empresarial*. Editorial. Mc Graw Hill, 2012. P.26

<sup>29</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. *Administración una perspectiva global y empresarial*. Editorial. Mc Graw Hill, 2012. P.30

El proceso administrativo es la creación más grande que pudo haberse inventado en la historia del pensamiento administrativo. Desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, pues le ha dado una capacidad de abstracción mucho más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más enfocados a las necesidades de las organizaciones.

<sup>30</sup> Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de Administración*. Ed. Mc Graw Hill. Inter Americana. 2.004. P. 10-12

- Organizar: Al respecto, Chiavenato hace alusión a las respuestas de los cuestionamientos relacionados con ¿Quién lo hará? ¿De qué forma? ¿Basado en cuáles planes de acción? ¿Cuáles serán los procedimientos? En todo lo que tiene que ver con las tareas y labores primordiales para que la empresa alcance las metas y visiones que se ha impuesto.
- Dirigir: Algunos autores estudiosos de Chiavenato, complementaron su exposición y su teoría al respecto de la dirección y la expusieron de la siguiente manera: “Función que comprende motivar a los empleados, guiar a los demás, elegir los mejores canales de comunicación, relacionando conceptos como seguimiento, asesoría y retroalimentación, junto con trabajo en equipo y resolución de conflictos”<sup>31</sup>

De este modo, la dirección pasa de ser pensada únicamente como una función burocrática y con influencia de poder, para pasar a convertirse en un trabajo donde el liderazgo y el trabajo sinérgico de equipo se hace vital y necesario para los avances y alcances de la organización.

- Controlar: Algunos autores la definen como "la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados"<sup>32</sup>. Allí, se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo, realizando así una revisión y mirada detallada de toda la organización.

En este aspecto, el control se complementa con tareas periódicas de comunicación, retroalimentación, planeación y formulación de metas, objetivos y seguimiento del alcance de cada una de éstas en los puestos de trabajo que se hallen involucrados.

---

<sup>31</sup> Robbins Stephen y Coulter Mary. Administración. Ed. Pearson Educación, 2005, Págs. 27-29

<sup>32</sup> Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Peri Añez Cristóbal Rafael. Administración y Dirección. McGraw-Hill Interamericana, 2001. P. 4-19

De la diversidad y modelos del proceso administrativo Jorge Barajas coincide con quienes consideran las siguientes funciones: Planeación, organización, integración, dirección y control<sup>33</sup>.

Para Fayol, deben de existir dentro de la organización ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, dentro de ellas encontramos:

- 1) Previsión. (Examinar el futuro)
- 2) Organización. (Formular estructura)
- 3) Dirección. (Hacer funcionar los planes)
- 4) Coordinación. (Armonizar la información)
- 5) Control. (Verificar los resultados)

Hay modelos que presentan variantes, ya que los autores tienen puntos de vista y enfoques diferentes, como lo presenta el siguiente cuadro:

---

<sup>33</sup>Jorge Barajas Medina. *Curso introductorio a la administración*. Editorial Trillas, México. 1986. P.P.71

	Henri Fayol	Harold Koontz	George R. Terry	James F. Stoner	David R. Hampton	Agustín Reyes Ponce
Previsión	<p>“Gobernar es Prever”.</p> <p>Calcular el porvenir y programarlo.</p> <p>Articular los programas de acción, instrumento de la previsión</p>					<p>Elemento de la administración en el que con base en las condiciones futura en que habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica que determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de la empresa.</p>
Planeación		<p>Selección de objetivos, acciones necesarias para cumplirlos. Toma de decisiones. Ejecución de cursos futuros de acción.</p>	<p>Determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. ¿Qué se necesita? ¿Qué cursos de acción deben adoptarse? ¿Cómo y cuándo realizarlos? Terry incluye la previsión aquí.</p>	<p>Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuados para alcanzarlas.</p>	<p>Reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente. Determinar ambiciones a corto y largo plazo. Definir métodos de realización.</p>	<p>Fijar cursos de acción a seguirse, estableciendo principios que los orienten. Fijar las secuelas de operaciones para realizarlos, determinar tiempos y números necesarios para ello.</p>

Organización	Proveer la empresa de todo lo útil para su funcionamiento: herramientas, capital y personal. Organizar saber construir el cuerpo social.	Establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento	Distribuir el trabajo entre el grupo. Establecer y reconocer la autoridad necesaria. ¿Quién y cuándo realizar el trabajo?	Proceso para comprender a dos o más personas para que trabajen de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.	División de la empresa en unidades o departamentos. División de funciones.	Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actividades de los recursos de una empresa.
Integración		Comprobar si todo ocurre conforme a los programas adoptados, a las órdenes dadas y a los principios emitidos. Se realizan controles administrativo, financieros, técnicos, comerciales, de seguridad.				Obtener y articularlos elementos materiales y humanos de la organización y la planeación.
Ejecución			Es el análisis del porqué y el cómo se ejecutan las tareas por los miembros del grupo para que se realicen con entusiasmo.			

<b>Dirección</b>	Arte de manejar a los hombres. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspecciones periódicas del cuerpo social.	Influir en los individuos para que contribuyan en favor del Cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Liderazgo. Comunicación		Proceso para dirigir e influir en las actividades de los grupos o de una organización entera con respecto a una tarea.	Actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo, comunicación, motivación.	Lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones directamente o delegando dicha autoridad, vigilar simultáneamente que se cumplan en forma adecuada las órdenes emitidas
<b>Coordinación</b>	Armonizar los actos, hacer que converjan los esfuerzos. Adaptar los medios al objeto. Dar a las cosas y los hechos las proporciones convenientes.					
<b>Control</b>	Comprobar si todo ocurre conforme a los programas adaptados a las órdenes dadas y los principios emitidos. Se realizan controles administrativos, financieros, técnicos, comerciales, de seguridad.	Medir y corregir el desempeño individual y colectivo en la organización. Garantizar que los hechos se apeguen a los planes	Controlar las actividades para conformarlas con los planes	Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas	Vigilar los procesos basándose en los objetivos y las normas obtenidos en la planeación. Comparación, evaluación, ajustes.	Es la comparación de lo obtenido con lo esperado

Tabla 1 Cuadro Comparativo de Autores el Proceso Administrativo.

TABLA 1. Al igual que un procedimiento, todo proceso está formado por etapas, pero en este caso es cíclico: donde termina la última etapa del proceso hay una conexión con la primera etapa, y se reinicia el proceso

tantas veces como sea necesario. Así, nuevo proceso es retroalimentado por el anterior, es decir, la última etapa (llamada control) sirve para planear la nueva jornada de trabajo.

No hay, pues, un modelo universal, ni para el número de etapas ni para su estudio. Por ejemplo, algunos llaman dirección a la implementación, otros ni siquiera la nombran.

En este sentido, el uso adecuado del proceso administrativo evita improvisaciones, nutre una cultura gerencial cada vez más preparada y participa en la creación de generaciones que apliquen un modelo organizacional con fundamentos universales.

La naturaleza del proceso administrativo se basa en su universalidad, orden, flexibilidad, efectividad y disciplina con que se realiza cada una de las etapas o fases del mismo; es decir, los gerentes pueden aplicarlo sin importar el tipo de empresa, y en cualquier nivel de la organización, directivo o de supervisión. En este sentido, Sergio Hernández y Rodríguez dice: “Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever, planificar y organizar su funcionamiento. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad”<sup>34</sup>

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de organización de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos. Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

---

<sup>34</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, p. 192

### **2.2.1 Planeación.**

Para que una organización obtenga los mejores resultados, es necesario que se ejecuten las tareas adecuadas para el logro de objetivos y metas trazadas. Para lo cual es necesario contar con los elementos que permitan todo tipo de previsiones y cambios, justo en el momento en que se juzgue necesario y oportuno, así tenemos: la planeación.

Cuando la administración se concibe como un proceso, la planeación es la primera que se realiza. Planear implica proyectar en forma consiente la acción futura, por tanto es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos.

La planeación sirve de base a las siguientes funciones del proceso administrativo: organización, dirección y control<sup>35</sup>.

Según John M. Pfiffner, "La planeación cuando se aplica a la administración, comprende el proceso de asegurar la realización de todos los hechos dentro de los límites de tiempo, distancia y poder humano, y dirige todos los hechos hacia la solución de los problemas administrativos correspondientes"<sup>36</sup>.

Entonces se dice que la planeación es la etapa de inicio de operaciones a realizarse dentro de toda institución con la intención de que se cuente con planes a corto, mediano y largo plazo mismos que le permitirán alcanzar en forma adecuada cada una de las metas y objetivos que tiene la organización.

---

<sup>35</sup> La planeación indica hacia dónde se pretende llegar, qué hacer, cómo, cuándo y en qué orden se realiza.

<sup>36</sup> John M. Pfiffner .*Organización Administrativa*. Editorial trillas. México. 1995. p. 265

Una adecuada planeación proporciona un enfoque lógico a los objetivos preseleccionados, con la finalidad de optar por los procedimientos más adecuados que faciliten su ejecución y logro en forma eficiente y efectiva.

El propósito y naturaleza de la planeación pueden resumirse en los principios<sup>37</sup> siguientes:

- De contribución al objetivo. El propósito de cualquier plan y de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- De objetivos. Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables
- De primacía de la planeación. La planeación precede, lógicamente, a todas las demás funciones administrativas.
- De eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones a los propósitos y objetivos de la empresa.

Por tanto, a partir de la realidad de la organización, en la etapa de diagnóstico se generarán una serie de planes, proyectos y programas de trabajo (con objetivos, metas, prioridades y actividades), los cuales permitirán organizar las actividades y tareas; también se definirán los recursos humanos, técnicos y financieros para alcanzar los objetivos.

La planeación se auxilia de una serie de procedimientos que le posibilitan organizar las actividades y tareas relacionadas entre sí, con el propósito de optimizar todos los recursos de la organización.

Actualmente el interés y la necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales, a los que debe adaptarse<sup>38</sup>.

Las características de la planeación radican en los siguientes aspectos:<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Harold Koontzy Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, p. 219

<sup>38</sup> Jorge Barajas Medina. *Curso introductorio a la administración*. Editorial Trillas, México. 1986. P. 72

<sup>39</sup> Carreto, 2011, p. 4

- Construye el modelo futuro de funcionamiento del objeto de dirección.
- Anticipa en mayor medida las diferencias, desajustes, factores negativos, y condiciones cambiantes que puedan presentarse en el futuro durante el desarrollo de la actividad.
- Sirve de base para la medición y evaluación de los resultados alcanzados.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de recursos y tiempo.
- Busca racionalidad en la toma de decisiones al establecer esquemas para el futuro y disminuir la incertidumbre.
- Permite condiciones de evaluación para establecer una nueva planificación.
- Se encuentra ligada a las funciones de organización, mando y control sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento.

Retomando el concepto de planeación, según Agustín Reyes Ponce, señala que consiste en fijar el curso concreto de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su ejecución.<sup>40</sup>

George R. Ferry, afirma que es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree serán necesarias para alcanzar los resultados esperados.<sup>41</sup>

En resumen, planear es determinar en el presente, ¿Qué acciones futuras se van a realizar? y los resultados que se espera alcanzar a partir de un objetivo fijado de antemano, puntualizando con precisión lo que se va hacer.

---

<sup>40</sup> Agustín REYES PONCE, Administración moderna, p. 244

<sup>41</sup> TERRY & FRANKLIN, Principios de Administración, p. 195

## 2.2.2 Organización.

La función de organización pasa por un gran número de referentes y alcanza un nivel de conceptualización a inicios del siglo XX con los trabajos de Taylor y Fayol, que marcan la aplicación de la función en las organizaciones modernas.

Agustín Reyes Ponce plantea que la organización es la coordinación de los elementos materiales y humanos con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.<sup>42</sup> Mientras Harold Koontz define que organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo una persona con autoridad necesaria para supervisar y coordinar en sentido vertical y horizontal toda la estructura.<sup>43</sup>

En los últimos años, ocurre un regreso a la consideración de la organización. David Ulrich, representante clásico de la teoría organizacional señala en 1997: “Usted puede estar defendiendo su visión, intento y destino, pero si usted no puede crear la organización para alcanzar esas estrategias, no llegará allí”<sup>44</sup>

Así, la organización, según la mayoría de los estudiosos de la Administración, es una estructura formalizada de funciones y puestos diseñados de antemano. Entonces la organización implica el diseño de una estructura formal, en donde se establecen las funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa.

Cuando se habla de organización se debe reflexionar en el ¿Qué? y ¿Cómo? ya que ningún organismo puede formarse de partes idénticas pese a que todas tiene un mismo fin y no importa que funciones sean diversas, debido a que una vez que se ha planificado el trabajo al momento de

---

<sup>42</sup>Reyes Ponce, Administración de empresas. Teoría y práctica, p. 32

<sup>43</sup>Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1999, p. 11

<sup>44</sup>Tristá Pérez, Administración Universitaria, 2001, p. 28

organizarlo se elegirán los métodos y procedimiento más viables para alcanzar las metas y objetivos trazados. Además, en la estructura organizacional<sup>45</sup> se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación necesarios para el buen desempeño de las tareas con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización.

De acuerdo a Harold Koontz el Proceso de organización<sup>46</sup> consta de los siguientes pasos a partir de los objetivos generales de la organización:

- Formular objetivos, políticas y planes que se van a llevar a cabo.
- Determinar y clasificar las actividades que se consideren que son necesarias para llegar a cumplir los objetivos trazados.
- Agrupar las actividades considerando para ello, los recursos humanos con los que se cuenta, los materiales que se tienen a disposición y utilizarlos de acuerdo a las circunstancias que se presenten.
- Delegar la autoridad que se haga necesaria para el buen desempeño de las actividades, a través de un responsable.
- Enlazar de forma horizontal y vertical las relaciones de autoridad así como flujos de información a los grupos entre sí.

El propósito de la organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana.

Aunque la organización defina las tareas a realizar, los papeles asignados se tienen que diseñar a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

---

<sup>45</sup> Estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones. Richard Hall, *Organización, estructura y proceso*, p. 52

<sup>46</sup> Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración una perspectiva global*, 11ª. Edición, Mc Graw-Hill, 261  
La organización se refiere a la forma en que las actividades se dividen y coordinan, de modo que para alcanzar la realización exitosa de cualquier actividad no puede obviarse su tratamiento.

### **2.2.3 Dirección.**

Como función administrativa la dirección es vital para la ejecución de las estrategias de una organización, pues a través de ella se ponen en marcha los lineamientos que se establecieron en la etapa de planeación y organización, se logran las normas de conducta más deseable en los integrantes de una entidad y se alcanza una adecuada comunicación. Sin embargo, pueden establecerse planes excelentes y tener los recursos necesarios para lograrlos, pero si las personas encargadas de dirigir a los ejecutores de dichos planes no son lo suficientemente hábiles para el manejo del personal y las diversas situaciones que se generen en el ambiente de trabajo, seguramente no se obtendrán buenos resultados; es por ello que el liderazgo, la motivación y la comunicación son funciones que el administrador debe conocer y aplicar como ejecutor de la dirección en una organización.

La acción de dirigir es tan importante como la de ejecutar cualquier actividad, es tan antigua como la humanidad ya que siempre existió, pero esta ha ido cambiando a través del tiempo lo que ha permitido que se desarrollen nuevas técnicas y métodos para un mejor y adecuado avance de las tareas encomendadas.

Para que una dirección sea la mejor, deben estar acertadamente especificados los objetivos, metas, propósitos y los planes, mismos que permitirán que se alcancen los mejores efectos a través de la colaboración de los miembros de la organización, resultados que serán visualizados e interpretaran las necesidades y definirán los controles de gestión correspondientes.<sup>47</sup>

Los elementos<sup>48</sup> del concepto son:

---

<sup>47</sup> La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado y se aplican los conocimientos en la toma de decisiones.

<sup>48</sup> James A.F. Stoner. A. Edward freeman. Daniel r. Gilbert Jr. Administración. Pearson Prentice hall, sexta edición. p. 475

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

La dirección es el elemento encargado de llevar a la práctica lo anteriormente planeado y organizado, por medio de las personas (a nivel individual) y sus interacciones comportamentales (a nivel grupal), para lo cual emplea técnicas de liderazgo, motivación y comunicación que permitan conciliar, personalidades, percepciones, valores, principios individuales y corporativos.<sup>49</sup>

La dirección es muy importante y trascendental porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización y a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Su calidad se refleja en el logro de objetivos y la implementación de métodos de organización y eficacia de los sistemas de control, así como una comunicación necesaria para que una organización funcione.

#### **2.2.4 Control.**

El control, última etapa del proceso administrativo, es el elemento que por medio de indicadores de medición comprueba los niveles de eficacia y de eficiencia del ciclo administrativo.<sup>50</sup> El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá

---

<sup>49</sup> *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Enrique Louffat Tercera edición, Buenos Aires: Cengage Learning. 2012.

<sup>50</sup> *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Enrique Louffat Tercera edición, Buenos Aires: Cengage Learning. 2012.

verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

George R. Terry nos da su definición “es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.

El proceso de control propuesto en el libro *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, de Joaquín Rodríguez y Valencia<sup>51</sup>, consta de cinco etapas:

- Establecimiento de normas: Está en función de los objetivos o metas que se trazaron desde la planeación; si están perfectamente claros, es decir, tienen exactitud, utilidad y fecha específica o límite, habrá un buen control.
- Medición de funcionamiento: medir y cuantificar el proceso
- Comparación del funcionamiento con la norma: Comparar los resultados obtenidos con los estándares o normas establecidos: si hay correspondencia, todo está bajo control.
- Acción correctiva: Si al medir los resultados éstos no cumplen con los estándares establecidos, se deben tomar medidas correctivas que determinen un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, según sea el caso.
- Retroalimentación: Para que el ciclo quede cubierto, es necesaria la retroalimentación, pues a través de ella se realizarán los ajustes para adecuar las actividades al sistema administrativo global.

El proceso de control se aplica en áreas concretas o a unidades organizacionales. Cada función organizacional, tiene áreas críticas que deben ser controladas.

---

<sup>51</sup> Joaquín Rodríguez y Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, P. 551 a la 562

Si se cuenta con un adecuado control este proporcionará una información completa, precisa y oportuna, con el fin de permitir que los directivos hagan pronósticos, de las causas que impiden la productividad, con el control se asegura la productividad y el cumplimiento efectivo de metas<sup>52</sup>.

El control es primordial en la administración, sin éste el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización, y no habrá un mecanismo para corroborare informar si los hechos corresponden a los objetivos. Cuando no existe, hasta el mejor de los planes se puede desviar, al no haber un parámetro para corregir las fallas detectadas en el proceso.

El control también sirve para enfrentar cambios: los mercados se transforman, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público; surgen materiales y tecnologías; se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales, etcétera. Esta función ayuda a los gerentes a responder a las amenazas y oportunidades de las circunstancias, porque les permite detectar los cambios que están afectando los productos y servicios de sus organizaciones.

## **2.3 Administración en partidos políticos**

En época de elecciones muy pocas campañas echan mano de las herramientas y técnicas que contribuyen a llevar a un candidato al éxito, pues con frecuencia, los objetivos son establecidos por otros elementos del sistema político que se encuentran fuera del control de los administradores; las operaciones no se rigen por las leyes del mercado, ni dependen de sus resultados en pérdidas o ganancias monetarias.

Guevara Julieta en su libro Diccionario de política y Administración Pública, menciona que la naturaleza política de la administración le confiere aspectos que la diferencian de la

---

<sup>52</sup> Kenneth Galbraith John. Anatomía del poder. Prentice Hall. México. 1996. P. 72

administración del sector privado, por lo menos en algunas características básicas: la orientación hacia la colectividad; la gran escala de sus actividades; la posibilidad del uso de la coacción legítima, como máximo representante del interés público; y la magnitud de la repercusión de sus decisiones en la vida nacional y de los grandes conglomerados sociales.

Aunque los partidos políticos tengan finalidades distintas de las empresas comerciales, se encuentran, en muchos aspectos también, en una situación semejante, puesto que para alcanzar sus objetivos deben vender, si no productos, si al menos ideas, programas, personas, imágenes, etc. a un determinado público.

En la medida en que se produce la politización de la administración no solo los partidos extienden su importancia en la sociedad, si no también se produce una nueva carga para la organización de partido.<sup>53</sup> La administración en partidos políticos parece estar ligada a lo que se denomina hoy la gerencia electoral, en que la adecuada ejecución de normas electorales pasa a ser el elemento fundamental, así como la información electoral, la actualización permanente de metas y la coordinación con otras entidades, ya se públicas o privadas.<sup>54</sup>

La modernización del estado, ha venido a mezclarse forzosamente con los conceptos de administración y lo electoral, y conduce a que los partidos políticos deben corresponder ciertos sistemas que busquen mejorar el funcionamiento de los órganos electorales, y que interpreten de mejor modo las necesidades de la sociedad con objeto de aplicar modernas técnicas de gestión.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Víctor Abreu Fernández, Manuel Mella Márquez. *Curso de partidos políticos*.

<sup>54</sup> Juan Ignacio García R. *La organización y la administración electoral desafíos de la modernización*. P. 529  
La necesidad de reclutar miembros para ocupar las posiciones que son controladas por los partidos y que se demanden partidarios más capacitados adquiere incluso mayor importancia en la administración de partidos políticos.

<sup>55</sup> Juan Ignacio García R. *La organización y la administración electoral desafíos de la modernización*. p. 530  
La Administración debe tener un margen de maniobra frente al poder político, si bien esta tiene la legitimidad democrática para definir las políticas públicas, para que prevalezca el interés general de la ciudadanía sobre el particular de los partidos políticos.

En los partidos políticos, como en cualquier otra organización, ocurren procesos de cambio, planeados o no, que contribuyen a su crecimiento y desarrollo, o a su desaparición si es que no responden a cabalidad con las necesidades del entorno para los cuales fueron creados.

Los partidos, tienen estructuras administrativas, con un funcionamiento dinámico. Dentro de ellos ocurren procesos de liderazgo, conflicto, poder y negociación que influyen y son afectados por el medio; la personalidad, actitudes, valores, intereses y conductas de apoyo social, opiniones, toma de decisiones y participación política de sus miembros y simpatizantes.

Toda organización política requiere entonces de una gestión que le permita cumplir con su misión, cambiar, desarrollarse y evolucionar como organización para atender las necesidades de su entorno y recibir a cambio los insumos necesarios para seguir garantizando su funcionamiento. Un desarrollo exitoso de las organizaciones requiere de cambios en la organización que sean planificados y guiados por un enfoque<sup>56</sup>.

### **2.3.1 Partidos políticos.**

Los partidos políticos en México tienen su marco normativo en la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. Son considerados como entidades de interés público, con la finalidad de promover la participación del pueblo en la vida democrática, contribuir a la integración de la representación nacional y hacer posible el acceso de los ciudadanos al ejercicio del poder público, por lo que tienen derecho a participar en las elecciones estatales y municipales<sup>57</sup>.

En la actualidad, sobre todo en el caso de México, los partidos son los únicos medios para presentar propuestas y demandas ante los Poderes de la Unión, entendidos como la Cámara de

---

<sup>56</sup> Guillermo Yáber y Luis Ordóñez. Gerencia de Sistemas Conductuales y Diagnóstico de Cambio Organizacional en Partidos Políticos.

<sup>57</sup> *Constitucion Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Art. 41

Diputados y el Senado de la República, mismos que poseen el monopolio para presentar candidatos.

Giovanni Sartori, politólogo italiano señala que un partido político “es una asociación que busca el poder político, a través de elecciones dentro de un marco legal e institucional, de manera pacífica sin el uso de la violencia”<sup>58</sup> ¿Qué significa esto? Que los partidos compiten siempre dentro de los canales permitidos por la Constitución, o en su caso, la reglamentación electoral vigente en ese momento.

Según Robert Dahl, politólogo estadounidense, “la fortaleza de las instituciones es un requisito indispensable para una democracia a gran escala”<sup>59</sup>. En el caso de México, el Instituto Nacional Electoral (INE) es quien funge como el árbitro ante los diversos competidores.

Sin embargo la definición de Giovanni Sartori da un concepto de lo que es el partido político moderno: “cualquier grupo político que se presenta a elecciones y que puede colocar mediante ellas a sus candidatos en cargos públicos”<sup>60</sup>

Con la anterior definición se deducen los elementos que debe contemplar un partido político para su existencia:

- A. Busca ser un grupo político.
- B. Buscar el poder político.
- C. Presenta candidatos en las elecciones.
- D. Tienen una ideología ideal reglamentaria
- E. Son un vínculo entre el gobierno y transmiten las demandas de la sociedad

---

<sup>58</sup> Sartori, Giovanni, Partidos y sistemas de partidos, p. 206

<sup>59</sup> Dahl, Robert, La democracia: una guía para los ciudadanos, p. 107.

<sup>60</sup> Woldenberg, José, *Sistemas Políticos, Partidos y Elecciones*. 2 da edición. El nuevo Horizonte Editores. 1997, p. 309

Uno de los propósitos de los partidos políticos consiste en obtener o mantenerse en el poder para llevar a cabo sus programas de trabajo, aspecto que logran a través de la realización de los proyectos específicos mediante planes y procesos estructurados que generan por la realización de la ciudadanía.<sup>61</sup>Sólo los ciudadanos pueden formar partidos políticos y afiliarse libre e individualmente a ellos; por tanto, los partidos políticos nacionales tienen derecho a participar en las elecciones estatales, municipales<sup>62</sup>.

En resumen al igual que las empresas, los partidos políticos crean sus propias estructuras para administrar y hacer más eficientes sus operaciones.

### **2.3.2 Partidos políticos en México.**

Antes de que México se independizara no existían grupos organizados políticamente en el pueblo, pues su función era únicamente obedecer, tenían obligaciones pero no derechos, hombre y mujeres eran discriminados constantemente, por considerarlos inferiores. La autoridad máxima era el monarca español, representada por los virreyes en la Nueva España.

Los hombres del Virreinato se dividían en dos grupos: Los criollos, dirigentes en gran parte de los ayuntamientos, junto a algunos mestizos y por otra parte, los comerciantes, el clero y los altos funcionarios<sup>63</sup>.

La influencia de acontecimientos históricos tan importantes como la independencia de Estados Unidos y las revoluciones inglesa y francesa, junto a la difusión de las ideas de los enciclopedistas impulsaron al anhelo de cambios estructurales, siendo factores determinantes para el inicio de la

---

<sup>61</sup> Ver Von Beyme, Klaus. Los partidos políticos en las democracias accidentales. 1982

Los partidos políticos se regirán internamente por sus documentos básicos, tendrán la libertad de organizarse y determinarse de conformidad con las normas establecidas en la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales y la Ley General de Partidos Políticos. *Instituto Nacional Electoral*. México. 2015

<sup>62</sup>[http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Informacion\\_de\\_los\\_Partidos\\_Politicos](http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Informacion_de_los_Partidos_Politicos).

*Instituto Nacional Electoral*. México. 2015

<sup>63</sup> Patricia Moisen lechuga. *Partidos políticos en México*. Los sentimientos de la nación.p.11

lucha de la independencia en Mexico y el surgimiento de una nación con nuevas formas de gobierno.

A la proclamación de la independencia existían en México dos partidos políticos: el monárquico, cuyo jefe era Agustín de Iturbide; y el Republicano formado por los antiguos insurgentes.

La tendencia monárquica perdió vigor y el debate ideológico para estructurar la república, se entablo entre federalistas y centralistas.

Reunido el congreso que había de elaborar el acta constitutiva (enero de 1824) y la constitución (4 de octubre de 1824). La constitución de 1824 fue la primera en regir la vida independiente de México. Proclamando la forma de gobierno republicano y federal, y el principio de la soberanía popular y estableció la división de poderes<sup>64</sup>.

Aproximadamente de 1823 hasta 1860, se disputaron el poder político del país los federalistas y los centralistas. Los federalistas<sup>65</sup> pugnaban por el establecimiento de una república federal representativa, por una renovación política cuyas características principales fueran la tolerancia política y religiosa. Los centralistas<sup>66</sup>, en cambio buscaban el establecimiento de un gobierno central absoluto cuyas características fueran la intolerancia política y el anquilosamiento social.

La lucha entre federalistas y centralistas llevo a México a una crisis política que no fue resuelta sino hasta la revolución de ayutla y la guerra de reforma. En esta etapa, los federalistas se consideraron como liberales y los centralistas como conservadores. La crisis vivida por México desde 1823 hasta 1860 fue resuelta con el triunfo de los liberales, guiados por Juárez, sobre los

---

<sup>64</sup> Raymundo Villareal Pérez. Tesis. *Partidos políticos en México y su régimen de financiamiento federal y estatal*. P. 33

<sup>65</sup> Cfr. Fuentes Díaz, Vicente. *Los partidos políticos en México*, edición del autor, 1956. P. 11

<sup>66</sup> Cfr. Fuentes Díaz, Vicente. *Partidos y corrientes políticas. México 50 años de la revolución*. Fondo de cultura económica 1961. P 376

conservadores.<sup>67</sup> Las tendencias conservadora y liberal fueron dominadas “partido conservador” y “partido liberal” sin embargo estos grupos no fueron realmente partidos políticos, si no movimiento políticos como dice Vicente Fuentes Díaz.

Durante el porfiriato, México paso por un periodo político de calma en el que se impuso al pueblo la explotación vil y la cancelación de muchas libertades, como requisito para la consecución de un modelo económico planteado de acuerdo a los intereses de una oligarquía que se había apoderado y atrincherado del poder.<sup>68</sup>

En 1909, surgió en la historia de México una época en donde se consagran los partidos políticos como elementos importantes del proceso electoral. Francisco Madero con sus ideas políticas junto con otros opositores, funda el centro antirreeleccionista de la ciudad de México, grupo que dio origen al partido nacional antirreeleccionista . Madero fue electo presidente de la Republica en un clima político más visto en México<sup>69</sup>.

Florecieron numerosos partidos políticos entre los que sobresalían :

- El partido constitucional progresista
- El partido antirreeleccionista
- El partido colectivo nacional
- El partido popular evolucionista
- El partido independiente
- El partido liberal rojo
- El partido nacional democrático

---

<sup>67</sup> Cfr. Serna Elizondo, Enrique. *“Un sistema de partidos semi-competitivo, el caso de México”*. México. 1982. P. 249

<sup>68</sup> Emilio Rabasa. La constitución y la dictadura. P. 105

<sup>69</sup> Furtak, Robert K., *El partido de la Revolución y la estabilidad política en México*. México. UNAM. 1978. P.

En 1918 nace el partido liberal constitucionalista, agrupación surgida bajo el impulso de Alvaro Obregon, ya que al principios de 1916 había propuesto “la formación de un nuevo partido que encauzara la fuerza del sector revolucionario; el Partido Laborista Mexicano que se fundó en diciembre de 1919 y el Partido Nacional Agrarista que nació en junio de 1920. Otros partidos formados a nivel nacional fueron:

- Partido Nacional Cooperativista
- Partido Comunista Mexicano de corte marxista-leninista fundado en 1919.
- Partido Revolucionario Institucional (PRI): Se fundó en 1929 por Plutarco Elías Calles
- Partido Acción Nacional (PAN): Se fundó en 1939 por Manuel Gómez Morín
- Partido de la Revolución Democrática (PRD): Se fundó en 1989 por Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano
- Partido Verde Ecologista (V verde): Se fundó en 1990 por Alberto Anaya Gutiérrez
- Partido Movimiento Ciudadano (Convergencia): Se fundó en 1999 por Dante Delgado Rannauro
- Partido Nueva Alianza (Nueva Alianza): Se fundó en 2005 por Miguel Ángel Jiménez Godínez

Antes de las elecciones federales de México de 1988 el escenario de la participación política en México, estaba conformado por los siguientes partidos<sup>70</sup>:

- Partido revolucionario institucional (PRI)
- Partido popular socialista (PPS)
- Partido acción nacional (PAN)
- Partido Auténtico de la revolución Mexicana (PARM)

---

<sup>70</sup> Reforma Política y Procesos Electorales en México. 2000

- Partido Mexicano Socialista (PMS)
- Partido Demócrata Mexicano (PDM)
- Partido Mexicano de los trabajadores (PMT)
- Partido socialista de los trabajadores (PST)
- Partido Revolucionario de los trabajadores (PRT)

Cada uno de los partidos políticos ocurridos en el país, desde los años cuarenta del siglo XX hasta la actualidad, se ha llevado a cabo con un marco jurídico diferente, las normas y reglas político electorales han ido incorporando las demandas ciudadanas que han emergido en los distintos momentos de la evolución contemporánea.

La Constitución política, concibe a la democracia más allá de un régimen político o jurídico, es un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural de los mexicanos.

El proceso electoral del 2015 se constituye en un proceso histórico y de suma trascendencia. Nuevas reglas se imponen en el escenario, nuevos actores, una nueva autoridad electoral con más de 74 facultades, nuevos competidores que suman 10 en total de los partidos políticos:

<b>Partido</b>	<b>Representante Nacional</b>	<b>Domicilio</b>
Partido Revolucionario Institucional <sup>71</sup> (PRI) 	Presidente: Manlio Fabio Beltrones Rivera Secretario General: Carolina Monroy Del Mazo	Av. Insurgentes Norte No. 59, Edif. 2, 1er. Piso, Col. Buenavista, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06359, México, D.F.

<sup>71</sup><http://pri.org.mx/JuntosHacemosMas/NuestroPartido/DirectoriosNacionales.aspx>

<p>PAN Partido Acción Nacional<sup>72</sup></p> 	<p>Presidente: RICARDO ANAYA CORTES</p>	<p>Av. Coyoacán No. 1546, Col. Del Valle, Delegación Benito Juárez, México, D. F., C.P. 03100, Tel. (55) 52 00 40 00</p>
<p>Partido de la Revolución Democrática (PRD)<sup>73</sup></p> 	<p>Presidente: DR. AGUSTÍN BASAVE BENÍTEZ Secretario General: BEATRIZ MOJICA MORGÁ</p>	<p>Benjamín Franklin N°84, Colonia Escandón, Delegación Miguel Hidalgo C.P.11800</p>
<p>Partido Verde Ecologista de México (PVEM)<sup>74</sup></p> 	<p>Secretario Técnico: Diego Guerrero Rubio Secretario Ejecutivo: Jorge Legorreta Ordorica</p>	<p>Calle Loma Bonita No. 18, Col. Lomas Altas, Del. Miguel Hidalgo, C.P. 11590, México, D.F.</p>
<p>Partido del Trabajo (PT)<sup>75</sup></p> 	<p>Comisión Ejecutiva Nacional. Alberto Anaya Gutiérrez, Alejandro González Yáñez, Ricardo Cantú Garza.</p>	<p>Av. Cuauhtémoc No. 47 Col. Roma entre Puebla y Durango, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06700, México, D.F.</p>
<p>Movimiento Ciudadano<sup>76</sup></p> 	<p>Comisión Operativa Nacional: Lic. Dante Alfonso Delgado Rannauro Secretaria de Acuerdos: C. María Elena Orantes López</p>	<p>Louisiana No. 113, esquina Nueva York, Col. Nápoles Del. Benito Juárez, C.P. 03810, México, D.F.</p>
<p>Nueva Alianza<sup>77</sup></p> 	<p>Presidente: C. Luis Castro Obregón Secretario General: Luis Alfredo Valles Mendoza</p>	<p>Calle Durango No. 199, Col. Roma Norte, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06700, México, D.F.</p>

<sup>72</sup><https://www.pan.org.mx/directorio/>

<sup>73</sup><http://www.prd.org.mx/portal/index.php/estructura-organica/comite-ejecutivo>

<sup>74</sup><http://www.partidoverde.org.mx/2016/camaras/organos-de-gobierno>

<sup>75</sup><http://www.partidodeltrabajo.org.mx/estructura.php>

<sup>76</sup><http://movimientociudadano.mx/directorio-nacional>

<sup>77</sup><https://nueva-alianza.org.mx/>

<p>Morena<sup>78</sup></p> 	<p>Presidente: C. Martí Batres Guadarrama</p> <p>Secretaria General: Alfonso Ramírez Cuéllar</p>	<p>Santa Anita # 50, Col. Viaducto Piedad, Del. Iztacalco, Distrito Federal, C.P. 08200</p>
<p>Partido Humanista<sup>79</sup></p> 	<p>Presidente: Octavio González</p> <p>Secretario General: Efen Osorio</p>	<p>Luz Saviñón 1558, Col. Narvarte Ote., Delegación Benito Juárez, México D. F., C. P. 03020</p>
<p>Encuentro Social<sup>80</sup></p> 	<p>Presidente: Lic. Fabrizio Emir Díaz Alcázar</p> <p>Secretario General: C. Arturo Ramos Valdivieso</p>	<p>Calle Medellín número 14, Oficina 101, Col. Roma, Del. Cuauhtémoc, México, D.F., C.P. 06700</p>

Tabla 2. Partidos Políticos Nacionales. Fecha de actualización: 4 de noviembre de 2015.

Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos. Atribución conferida en el artículo 55 numeral 1, inciso i) de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales.<sup>81</sup>

## 2.4 Administración en campañas electorales.

Las campañas electorales han experimentado profundos cambios en los últimos años. Han evolucionado hacia esquemas mucho más competidos, en la que los partidos y sus candidatos hacen uso de nuevas estrategias y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación con el fin de tratar de ganar el mayor número de votos.

La administración en una campaña electoral debe tener como objetivo principal el realizar una elección legal, aceptada por todas y debe ser técnicamente impecable.<sup>82</sup>

<sup>78</sup> <http://morenadf.mx/sitio/directorio/>

<sup>79</sup> <http://www.partidohumanista.cl/asi-nos-organizamos/nuestras-directivas/>

<sup>80</sup> <http://www.ieepco.org.mx/index.php/partidos-politicos/encuentro-social.html>

<sup>81</sup> [http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Directorio\\_y\\_documentos\\_basicos/](http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Directorio_y_documentos_basicos/). Instituto Nacional Electoral. México. 2015

A diferencia de la empresa comercial, en la empresa política el cierre de la venta se realiza en un solo día, el día de las elecciones y se fundamenta no solo en el discurso administrativo, sino en una ideología y pensamiento político determinado. El ejercicio de esta disciplina exige un alto nivel de talento gerencial, dado que los cambios de la opinión pública son demasiado volubles, los planes que se desarrollan son emergentes, no existen manuales técnicos que mejoren la incertidumbre de los partidos, el candidato es a la vez producto político, provisión del grupo electoral y jefe del debate.

La administración debe ser estrictamente neutral en lo que concierne a partidos políticos, candidatos y electores, y debe rechazar cualquier influencia que pidiere afectar neutralidad.

El administrador debe tener especial cuidado en sus actividades públicas y privadas conducir a conflictos de intereses o acusaciones de parcialidad política.

Las consideraciones anteriores se puede inferir que la administración es absolutamente imprescindible en un mundo cambiante y dinámico y que va exigiendo permanentemente una adecuación en los métodos de que se sirve la administración en un proceso electoral.

#### **2.4.1 Campañas electorales en México 2000-2015.**

Las elecciones en México durante muchos años estuvieron marcadas como un verdadero espejismo de una democracia, ya que un partido dominaba en todos los ámbitos electorales, tanto federal, estatal como municipal, toda vez que no había un partido opositor que realmente le

---

<sup>82</sup> Juan Ignacio García R. *La organización y la administración electoral desafíos de la modernización*. p. 530  
En la gerencia empresarial y la gerencia de campaña se establecen los mismos principios, objetivos y funciones, pero el fin es diferente y la metodología a conseguirlo más compleja.

hiciera competencia en las elecciones al “partido oficial”. Las elecciones presidenciales de 1994, fueron las últimas donde el Partido Revolucionario Institucional llegó con el triunfo a los Pinos.<sup>83</sup>

Las elecciones de 2000 fueron un parte aguas la historia de México, debido a que por primera vez en la era moderna de México el Partido Revolucionario Institucional resultó derrotado en una elección presidencial, desde su fundación en 1929 con el nombre de Partido Nacional Revolucionario, todos los presidentes mexicanos habían sido los candidatos de este partido<sup>84</sup>. Este año los mexicanos eligieron un nuevo Presidente, 500 diputados (300 electos por el principio de mayoría relativa y 200 por representación proporcional) y 128 senadores (64 de mayoría, 32 de primera minoría y 32 por lista nacional).

<b>Partido político</b>	<b>Candidato</b>
Alianza por el Cambio(PAN, PVEM)	Vicente Fox Quesada
Partido Revolucionario Institucional	Francisco Labastida Ochoa
Alianza por México(PRD, PT, Convergencia, PAS,PSN)	Cauhtémoc Cárdenas Solórzano
Partido Democracia Social	Gilberto Rincón Gallardo
Partido Centro Democrático	Manuel Camacho Solís
Partido Auténtico de la Revolución Mexicana	Porfirio Muñoz Ledo

Tabla 3. Elecciones Nacionales 2000.

El domingo 2 de julio de 2006 se celebraron en México elecciones generales, en las cuales se eligió al presidente de la República y a los diputados y senadores de la cámara de diputados; además de

<sup>83</sup> Jorge Armando Poot Pech. *Campañas Electorales Disfrazadas*. P. 9

<sup>84</sup> Reforma Política y Procesos Electorales en México. Agosto 2000

la elección a nivel federal, en la misma jornada se realizaron elecciones locales en nueve estados del país.<sup>85</sup>

<b>Partido Político</b>	<b>Candidato</b>
Partido Acción Nacional	Felipe Calderón Hinojosa
Coalición Por el Bien de Todos (PRD, PT, Convergencia)	Andrés Manuel López Obrador
Alianza por México (PRI, PVEM)	Roberto Madrazo Pintado
Partido Alternativa Socialdemócrata y Campesina	Patricia Mercado
Partido Nueva Alianza	Roberto Campa Cifrián

Tabla 4. Elecciones Nacionales 2006.

No se puede concebir a la democracia moderna sin elecciones periódicas, libres, justas, equitativas y sin duda, competidas. Son las elecciones en conjunto con las instituciones y las prácticas, las cuales dan sentido a lo que marca la Constitución Política en el artículo Tercero en donde se enuncia que la democracia no solamente es una estructura política y un régimen político, sino un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo<sup>86</sup>.

### **2.4.2 Ingresos en campañas electorales.**

Es obvio que los recursos financieros de los candidatos no son inagotables, y que es imposible asegurar una presencia alta y constante en los medios de difusión a lo largo de toda la campaña.<sup>87</sup>

Toda campaña electoral reclama la existencia de una serie de recursos materiales, humanos y económicos que se utilicen racional y óptimamente para asegurar alcanzar los objetivos y metas fijadas. La gestión de este tipo de recursos se le denomina presupuestación.

<sup>85</sup> [http://www2.ine.mx/documentos/proceso\\_2005-2006/cuadernos/pdf/C1/c1\\_1-8.pdf](http://www2.ine.mx/documentos/proceso_2005-2006/cuadernos/pdf/C1/c1_1-8.pdf)

<sup>86</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 3

<sup>87</sup> Luis Costa Bonino. Manual de Marketing Político. Capítulo 4

La presupuestación tiene que ver con la toma de decisiones anticipadas sobre el destino de los recursos económicos existentes y el rubro donde se invertirá dichos recursos. Esta administración de presupuestos en campañas políticas, en última instancia, un cronograma detallado donde se especifiquen las actividades a realizar y los montos de los recursos económicos necesarios. La viabilidad de una campaña va a depender de la cantidad de recursos disponibles, de la creatividad en su uso, así como de su administración.

El presupuesto se divide en dos partes: el de ingresos y egresos. El presupuesto de ingresos debe contemplar toda la serie de recursos económicos y materiales que se dispondrán en la campaña y que pueden ser producto de las aportaciones de los limitantes y simpatizantes, de los recursos públicos que asigna la autoridad electoral para gastos de campaña, e incluso de recursos propios que el candidato destinara para asegurar un mejor resultado de contienda.

El presupuesto de egresos debe incluir el gasto de todas y cada una de las actividades programadas en el plan, los ingresos de los miembros de equipo de campaña con sueldo, los gastos de propaganda y comunicación, así como el cronograma de tiempos en la que se erogaran los recursos.<sup>88</sup>

En México el INE tiene como objetivo asegurar que el origen de los recursos que utilizan los partidos y candidatos provenga de estas fuentes permitidas por la ley (LGPP, art. 53).<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Andrés Valdez Zepeda. Gestión de campañas políticas.

<sup>89</sup> INE. La Fiscalización Electoral durante el Proceso Electoral 2015. <http://www.iepac.mx/ine/DOSSIER-FISCALIZACIÓN.pdf>

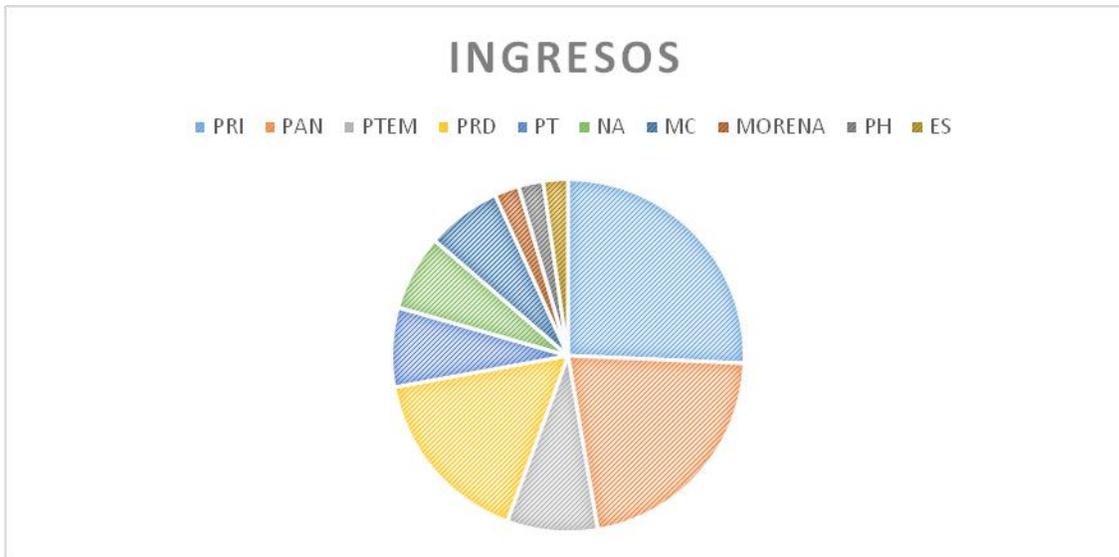


Figura 1. Reparto de ingresos en partidos políticos 2015.

El Instituto Nacional Electoral (INE) aprobó el reparto de recursos públicos entre los partidos políticos para el año de 2015, una bolsa que asciende a un total de 5,356 millones 771,247 pesos: La cantidad incluye dinero para actividades ordinarias (3,909.5 millones de pesos), para gastos de campaña (1,172.8 millones de pesos), para actividades específicas como educación cívica e investigación (117.2 millones de pesos), para franquicias postales (156.3 millones de pesos) y para franquicias telegráficas (693,000 pesos).<sup>90</sup>

### **2.4.3 Gerencia de campañas electorales.**

Hasta hoy, la mayoría de las campañas electorales, han sido dirigidas y coordinadas bajo modelos administrativos. Pues buscan eficientar los procesos políticos y mejorar su nivel de competitividad.

La gerencia de campañas es el proceso administrativo orientado a generar ventajas competitivas mediante un uso inteligente de técnicas, conocimientos, capacidades y recursos con los que

<sup>90</sup><http://mexico.cnn.com/adnpolitico/2015/01/14/los-partidos-politicos-se-reparten-5356-mdp-para-2015>  
Instituto Nacional Electoral. CNN México. 2015.

cuenta toda campaña, planeando, dirigiendo, ejecutando, evaluando y controlando las acciones que se emprenden tanto por el (los) candidato (s), el partido o los equipos de campaña.<sup>91</sup>

Es decir, el tipo de modelo administrativo que se imponga en la campaña determinará su éxito o fracaso, ya que una campaña bien administrada y dirigida es una campaña usualmente ganadora<sup>92</sup>.

La gerencia de campañas, representa un amplio proceso de modernización, que busca eficientar los procesos políticos y mejorar su nivel de competitividad. De hecho, el término gerencia involucra un cierto manejo estratégico y profesional de la política, cuyas líneas principales son ejecutivas y operativas, aunque con una visión diferente a la de otras entidades. Esta nueva disciplina representa una nueva forma de estudio y de ejecución de las campañas electorales bajo parámetros más sofisticados y profesionalizados, en la búsqueda o conservación del poder.

Se puede señalar que una campaña política no es un concurso de ocurrencias, una campaña electoral necesita profesionalización, basada en una buena investigación planeada y organizada, un diseño serio de estrategias y una administración asertiva para llegar a la meta y ganar.

La gerencia implica un uso racional y eficiente de los recursos con los que se cuenta en toda campaña electoral, tanto humanos, materiales, tecnológicos, cognitivos, económicos y el recurso tiempo. La utilización racional de los recursos humanos disponibles es decisiva en la eficacia de una campaña política. Una campaña política debe ser entendida como una empresa, que al igual que todas adquiere recursos con la finalidad de alcanzar un objetivo (en este caso ganar las elecciones respetando las reglas del juego democrático). Recursos que son importantes tanto en el núcleo de la organización de la campaña, es decir, el equipo central formado por los responsables

---

<sup>91</sup>Asociación latinoamericana en campañas electorales. *Las campañas electorales del mañana: Un análisis de su desarrollo histórico y futuro en América Latina*.

<sup>92</sup>Gerencia de Campañas Electorales. armen Leticia Borrayo. Andrés Valdez Zepeda. <http://www.alice-comunicacionpolitica.com/abrir-ponencia.php?f=366-F523d5d653661379753317-ponencia-1.pdf>

políticos y los profesionales de las distintas áreas, como la de los participantes externos en este caso lo que apoyan con el voto.

El término gerencia<sup>93</sup> se usa como equivalente de liderazgo, pero con un perfil profesional, técnico y operativo en la que lo que importa son los resultados y la eficacia de las acciones. El gerente planifica, investiga, crea, dirige, diseña estrategias y coordina los esfuerzos de proselitismo, comunicación y persuasión de los equipos de campaña, con el único objetivo de ganar la elección o posicionar al candidato y su (s) partido (s).

Un gerente que participe en las tareas de la dirección de la campaña, fije las orientaciones estratégicas de la campaña, coordine las acciones de todos los organismos que participan en ella y controle el desarrollo del plan de campaña.

Que sea un gerente que tenga una serie de conocimientos, habilidades y estrategias útiles que le permitan el manejo efectivo de proceso de campaña política y del mismo mercado político.

Si hay algo importante en el proceso de gerencia de una campaña electoral es que se lleve con orden su proceso administrativo, a partir de tener clara la ruta, el candidato y su equipo, para que puedan desempeñar las tareas necesarias para el triunfo. Pocas veces se empieza una campaña por el principio y al contrario, sobre la marcha se van asignando las funciones que no corresponden a un rumbo escrito, es necesario que lleve una estrategia definida y un objetivo plasmado, para poder realizar aquellas operaciones con eficacia y eficiencia, con orden y tiempo. Dentro de una campaña es fundamental consolidar una organización orientada a resultados, consolidar una estructura adecuada para el desarrollo de la campaña, determinar los roles de todos los actores, construir una agenda para el candidato, así como revisar los fondos y aliados.

---

<sup>93</sup> El término gerencia, también, se utiliza como sinónimo de administración, dirección, liderazgo o gestión especializada de campañas electorales.

## **2.5 Proceso administrativo en campañas electorales.**

### **2.5.1 Acción en el día a día de una Campaña Electoral.**

Pocas cosas son más apesadumbras para un candidato y su equipo que una derrota. Por difícil que parezca, siempre hay esperanza latiendo en los candidatos y sus equipos. Siempre. Esa confianza íntima en el votante. Esa intuición de que en el último instante los van a apoyar. Por eso duele tanto la derrota. Maquiavelo & Freud nos dicen que un sistema planeado te permite comprender cómo funciona el cerebro del votante. Una acción simple, detallada y práctica que lleve paso a paso, todos y cada uno de los carteles luminosos que una campaña electoral debe encender en el cerebro del elector.<sup>94</sup>

Existen acciones importantes que se deben seguir en una campaña electoral que hacen esencial el rumbo del éxito o del fracaso del candidato a la elección.

### **2.5.2 Acciones Planeadas.**

1- Diagnóstico y Evaluación de la Situación y necesidades Política y Electoral.

- **Encuestas:**

Los estudios de opinión pública son el mejor modo de conocer qué piensa la sociedad. Los sondeos electorales son sólo una forma especial de utilizar las técnicas de investigación por encuestas que emplean procedimientos que en su mayoría han sido desarrollados y refinados durante el siglo XX.

Las encuestas electorales más comunes se realizan por teléfono, y por eso tienen más márgenes de error. Las encuestas de cara a cara o de cuerpo son más certeras.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Daniel Eskibel, segunda edición 2016.

<sup>95</sup> Una encuesta electoral es aquella que se realiza sobre temas relacionados con la campaña o que se conduce durante el período principal de la misma. Algunas se llevan a cabo para ayudar a que los candidatos

Con las encuestas se conoce el perfil de los públicos objetivos, existe una tendencia en las campañas a hablarle a todo el mundo sin distinción. Pero la lógica indica que un candidato o partido deben concentrar sus mensajes en algunos sectores. Por eso en una encuesta se debe preguntar todo lo que sea necesario, pues no se tendrá otro parámetro de la sociedad. Es la forma más adecuada de sacarle el mayor provecho a las encuestas y poder conocer el perfil de su público objetivo.



Figuras 2 y 3. Público Objetivo

En una campaña es importante que un candidato se pregunte ¿Adónde quiere llegar?:

- ✓ ¿En qué segmentos de la población existen más posibilidades de obtener votos a su favor?
- ✓ ¿Quiénes son los votantes más probables?
- ✓ ¿Dónde viven, de qué trabajan, qué piensan, qué edad tienen, de qué nivel socioeconómico son?
- ✓ ¿Con qué sueñan, qué les gusta, qué les molesta, qué les interesa, cómo se informan, qué hacen en su tiempo libre?

---

desarrollen y organicen la campaña; otras, para auxiliar a los medios de comunicación en la producción de noticias.

- ✓ ¿En qué se diferencian y en qué se parecen a los votantes de otros candidatos?

Es decir, se necesita una radiografía profunda de los ciudadanos que más pueden simpatizar con un candidato o partido.

- **El posicionamiento de los candidatos**
  - ¿Qué lugar ocupa cada candidato en la mente y el corazón de los votantes?



Figura 4. Representación del candidato intentando entrar a la mente del votante

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno?
- ¿En qué se diferencian los candidatos?
- ¿En qué tema es mejor cada uno?
- **¿Cómo llegar al público?**

Una vez que se sabe ¿Cuál es el público? y ¿Cuál es el posicionamiento?, se tiene que conocer cuáles son los canales más adecuados para llegar a ellos: ¿Qué leen, escuchan o miran?, ¿A qué tipo de noticias les prestan atención?, ¿Qué hacen en el tiempo libre?, ¿Qué códigos manejan?. Si

no se poseen estos datos, es como construir un puente por la mitad: jamás se alcanzará el objetivo buscado.

Llegar al público con un buen discurso: Manejar el razonamiento subyacente y los códigos verbales es fundamental para construir una empatía con el electorado y la consecuente credibilidad. Sabiendo las motivaciones profundas y la lógica de razonamiento se puede predecir con cierta facilidad qué estrategias, tácticas o acciones de los adversarios tienen posibilidades reales de atraer simpatía de los votantes.



Figura 5. Discurso fundamental del Candidato.

Respecto de los temas, necesidades y demandas del electorado, por una parte es necesario mantener una propuesta diferenciada para competir electoralmente; pero dicha propuesta debe sintonizar en alguna medida con las expectativas de los electores. De lo contrario, el mensaje del candidato carecerá de interés para los votantes en la medida en que no puedan reconocerse en él.



Figura 6. Tema diferenciado vs mensaje hacia el público con interés.

## 2. Pronóstico Electoral

Toda hipótesis de resultado electoral debe basarse en el delineamiento de escenarios probables; depende de que se presenten ciertas condiciones y no otras; que un candidato alcance su techo o no despegue del piso. Los candidatos deben conocer cuáles son las condiciones que podrían permitir obtener un mejor resultado e identificar qué sectores se pasarían con mayor importancia en su proceso electoral para poder deducir su pronóstico al finalizar la etapa electoral.



Figura 7. Representación de escenario probable.

### 3. Determinación de Objetivos: corto y largo plazo

Un error habitual de las campañas es pelearse con los candidatos equivocados o captar cualquier tipo de votante. Cualquier pelea que se establezca con candidatos con los cuales no se pelea por los mismos segmentos es inútil. Por eso, aquí se ubicó la necesidad de conocer el perfil de los públicos objetivos e identificar a tus competidores.

Saber ¿Qué se hablará en la campaña? y ¿A quién se dirigirá?, ¿Qué es lo que cada segmento del público necesita?, es primordial para poder acaparar al público y saber dirigirse a él, ya que en una campaña no se habla a todo el mundo.



Figura 8. Nota periodística candidatos vs candidatos

### 4. FODA del candidato y de sus adversarios

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del candidato? Las fortalezas del candidato se vinculan tanto a su imagen pública (capacidades y temas con los cuales se identifica) como a los sectores demográficos y socioeconómicos que constituyen su principal

base electoral (hombres o mujeres; jóvenes, adultos mayores, sectores bajos, medios o altos. O en su caso ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de los candidatos adversarios con los cuáles se compite?



Figura 9. Representación voto por candidato. FODA candidatos adversarios.

##### 5. Estrategias de la Campaña

En términos más específicos, implica considerar los siguientes puntos:

- ✓ ¿Qué es lo que está en juego en la elección desde la perspectiva de la ciudadanía (elección de cargos ejecutivos o legislativos; elección local o nacional)?
- ✓ ¿Cuáles son los temas capaces de movilizar a la opinión pública?



Figura 10. Representación opinión pública.

- ✓ ¿Cuáles son los problemas y demandas del electorado que definen el comportamiento electoral (por ejemplo, desempleo, inseguridad ciudadana, corrupción, otros)?
- ✓ ¿Cuáles son los dirigentes de otros niveles que aparecen bien posicionados frente al electorado? ¿Cuáles son los dirigentes de otros niveles con índices elevados de rechazo entre el electorado?

#### 6. Tácticas de la Campaña.

¿Cuáles son las ventajas comparativas? Las ventajas comparativas son las palancas a partir de las cuales un candidato o un partido pueden volcar votos a su favor. Dichas ventajas pueden ser características personales de un candidato (honestidad, capacidad o liderazgo)

¿Cuál es el concepto de la campaña? Una vez que se tiene definido el diagnóstico del escenario, el objetivo, de qué se trata la elección y las ventajas comparativas, se está en condiciones de definir el concepto de la campaña y la impronta que la guiará.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> El concepto de campaña debe ser la obsesión del equipo de campaña, ya que todas las decisiones que se tomen deberán responder a este criterio: el eslogan, un acto, el afiche, las declaraciones frente a la prensa, el estilo de campaña, todo lo que rodea al candidato y todo lo que es la campaña.

El concepto de campaña no necesita definirse en más de una frase; a veces no son más de tres o cuatro palabras. Pero esta frase no debe dejar en lugar a dudas, respecto a ¿Qué está buscando el candidato?, ¿Qué imagen necesita construir?, ¿Hacia dónde va?.



Figura 11. Representación partido político para táctica de campaña.

#### 7. Controles e Indicadores de Gestión.

El presupuesto de campaña es el plan de la campaña política sintetizado en cifras; lo único del plan de campaña que no se incluye en el presupuesto es el mensaje. Todo lo demás involucra gastos y, por lo tanto, se encuentra contenido de alguna forma en el presupuesto. Por ello, el presupuesto es uno de los elementos más importantes del plan de campaña, pues señala ¿Cuánto?, ¿De dónde? y ¿Cuándo obtener recursos?, así como la escala y la estrategia que se utiliza para llegar hasta los electores. En otras palabras: si no hay recursos para hacer ciertas cosas, hay que modificar la estrategia.

### TOPES DE CAMPAÑA AYUNTAMIENTOS.

No.	MUNICIPIO	VARIABLES			FACTOR PROMEDIO	FACTOR	PADRÓN ELECTORAL	DURACIÓN DE LA CAMPAÑA	TOPE DE CAMPAÑA
		ÁREA GEOGRÁFICA SALARIAL	DENSIDAD POBLACIONAL	CONDICIONES GEOGRÁFICAS					
1	ACAPULCO DE JUÁREZ	1.3	1.1	1.1	1.17	43.19	607,416	0.1095	3,361,006.97

### TOPES DE CAMPAÑA DIPUTADOS.

DISTRITO	SEDE	VARIABLES			FACTOR PROMEDIO	FACTOR PORCENTUAL	PADRÓN ELECTORAL POR DISTRITO	DURACIÓN DE LA CAMPAÑA	TOPE DE CAMPAÑA
		ÁREA GEOGRÁFICA SALARIAL	DENSIDAD POBLACIONAL	CONDICIONES GEOGRÁFICAS					
1	CHILPANCINGO	1.1	1.3	1.1	1.17	43.19	88,197	0.1643	732,251.79
2	CHILPANCINGO	1.1	1.3	1.1	1.17	43.19	96,859	0.1643	804,107.07
3	ACAPULCO	1.3	1.2	1.1	1.20	43.19	102,462	0.1643	872,498.81
4	ACAPULCO	1.3	1.1	1.1	1.17	43.19	101,068	0.1643	839,112.71
5	ACAPULCO	1.3	1.3	1.1	1.23	43.19	97,548	0.1643	851,420.79
6	ACAPULCO	1.3	1.2	1.1	1.20	43.19	91,597	0.1643	779,979.63
7	ACAPULCO	1.3	1.3	1.1	1.23	43.19	95,273	0.1643	831,564.08
8	ACAPULCO	1.2	1.3	1.1	1.20	43.19	85,243	0.1643	725,873.10
9	ACAPULCO	1.3	1.3	1.1	1.23	43.19	87,475	0.1643	763,501.39

Figura 12. Tope de Gastos de Campaña a Ayuntamientos y Diputados Locales Municipales.

Tener recursos, particularmente dinero, es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito electoral. El dinero no es el único recurso de la campaña, ya que también el tiempo del candidato y el trabajo del equipo son básicos. La obtención y la manera en que se gastan los recursos constituyen aspectos muy importantes de toda la elección y de esos temas se ocupa el presupuesto de campaña.

En la medida en que el plan, las estrategias, los objetivos de los programas y sus respectivos recursos sean claros y compartidos por los principales colaboradores del candidato, esta centralización no provocará demoras, ya que se tratará sólo de la instrumentación de decisiones tomadas con anterioridad.

**PARTIDO ACCIÓN NACIONAL**  
**COMITÉ DIRECTIVO ESTATAL**  
**Guerrero**

**ÁREA:** DIPUTADA LOCAL DTO 5  
**LUGAR Y FECHA:** 01 DE JUNIO DE 2015  
**FOLIO:** HOJA 1 DE 1  
**BUENO POR \$** 1,276.30

**BITÁCORA**

FECHA DE LA FACTURA	LUGAR DONDE SE REALIZÓ LA COMPRA O GASTO	No. DE FACTURA Ó COMPROBANTE	Nombre del Proveedor	CONCEPTO DEL GASTO <i>en el caso de pasajes y gasolina señalar el recorrido, motivo, etc.</i>	IMPORTE
26/05/2015	Acapulco	PORDC2993	Operadora VIP S de R.L. de C.V.	Consumo de alimentos	194.00
30/05/2015	Acapulco	D 52964	Operadora Ejido S.A. de C.V.	Consumo de gasolina	1,082.30
<b>TOTAL</b>					<b>1,276.30</b>

**CONCEPTO Y PROPOSITO DEL VIAJE:**  
VISITA A LAS COLONIAS Y COMUNIDADES DEL DISTRITO 5 LOCAL ELECTORAL

SELLO Y FIRMA DE TESORER/ COMITÉ DIRECTIVO ESTATAL

NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA QUE PAGÓ

NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA QUE AUTORIZÓ EL GASTO

Figura 13. Bitácora Tesorería Comité Estatal Comprobación de Gastos

8. Evaluación de campaña interna o externa: corregir errores.

En este punto es necesario que los especialistas analicen algunos de los siguientes puntos: ¿Qué está haciendo el candidato? ¿Con qué sectores de poder está conversando? ¿Qué apoyos públicos está recibiendo? ¿A quién le está hablando?, ¿Qué está prometiendo?, ¿Qué declaraciones públicas hace? ¿Cómo es su publicidad?



Figura 14. Redes sociales. Página web candidato.

Las redes sociales juegan un papel importante en la operación de la campaña es necesario analizar: ¿Qué operaciones políticas están montando?, ¿Qué buscan?, ¿Qué rumores echan a correr?, ¿Qué acción psicológica desarrollan?, ¿Qué sensación quieren instalar? ¿Cuáles son los movimientos de su entorno y de los dirigentes de cada sector?



Figura 15. Candidato a Diputación Municipal y Local en movimiento con el entorno.

### **2.5.3 Acciones Organizadas.**

9. Diseño de estructura política, funcional y operativa (Municipal, Distrital, Estatal o Nacional)

Estructurar una organización supone subdividir el conjunto de tareas necesarias al óptimo desarrollo de la campaña en roles y responsabilidades permanentes que puedan durar hasta el día de las elecciones. Una buena organización comienza con una evaluación cuidadosa de las tareas necesarias, estas funciones serán cubiertas con aquellos individuos que hayan mostrado las capacidades y formaciones más adecuadas al desempeño de cada una de esas actividades.

# Modelo de Organigrama de Campaña

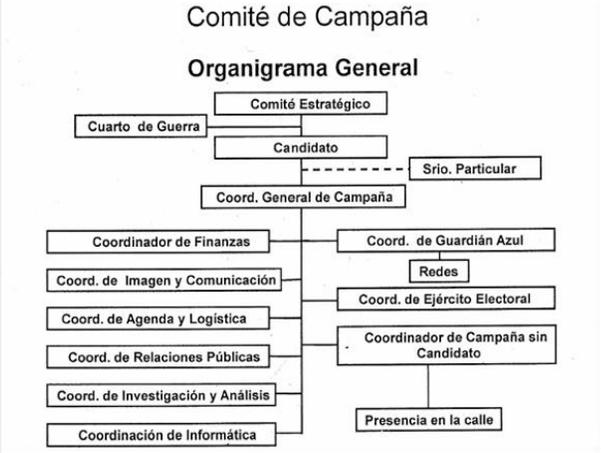


Figura 16. Modelo de Organigrama de Campaña. Partido Político Campaña Electoral 2016.

- ✓ Identificación exacta de tu segmento.



Figura 17. Ubicaciones de secciones electorales de Distrito Estatal.

UBICACIONES DE SECCIONES ELECTORALES DEL DISTRITO V									
RESPONSABLE DE RUTA	SECCIÓN	TIPO DE CASILLA	MUNICIPIO	LOCALIDAD	LOCALIDADES QUE CONFORMAN LA SECCIÓN ELECTORAL	CALLE NUMERO	COLONIA	C.P.	UBICACIÓN Y REFERENCIA
Kraizer - caso del comido	24		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	VEINTE GUERRERO, FOYSSISTE	AV. DEL MAESTRO S/N	FOYSSISTE	39500	AVENIDA DEL MAESTRO S/N MODELO SOCIAL VICENTE GUERRERO FOYSSISTE
	25		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	VEINTE GUERRERO, FOYSSISTE	BUNCONADA CLIPER S/N	FOYSSISTE	39500	BUNCONADA CLIPER S/N MODELO SOCIAL FOYSSISTE
	111		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	UNIDOS POR GUERRERO	CALLE CÁRDENAS S/N	COL. UNIDOS POR GUERRERO	39700	CALLE CÁRDENAS S/N COL. UNIDOS POR GRO.
	121		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	UNIDOS POR GUERRERO	CALLE BELLA DE NOCHE	COL. UNIDOS POR GRO.	39700	CALLE BELLA DE NOCHE S/N COL. UNIDOS POR GRO.
	122		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	GRACIANO SANCHEZ, UNIDOS POR GUERRERO	CALLE BELÉN S/N	COL. SINAI	39700	CALLE BELÉN S/N COL. SINAI
	127		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	EL PALMAR	CALLE CLAVEL S/N	COL. LOAS VERDE	39700	CALLE CLAVEL S/N COL. LOMAS VERDES
	128		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	FIDEL VELÁZQUEZ, TIERRA Y LIBERTAD	CALLE INSURGENTES Nº 05	COL. FIDEL VELÁZQUEZ	39703	CALLE INSURGENTES Nº 05. COL. FIDEL VELÁZQUEZ
	129		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	COL. EMILIANO ZAPATA	CALLE 33 ESQ. CALLE 12	DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA, SECTOR 5	39700	CALLE 33 ESQUINA CALLE 12, DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA, SECTOR 05
	130		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	COL. EMILIANO ZAPATA, FLORES MAGÓN	CALLE 1 DE ABRIL	DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA, COL. RICARDO FLORES MAGÓN	39700	CALLE 1 DE ABRIL, DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA, COL. RICARDO FLORES MAGÓN
	131		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	GRACIANO SANCHEZ	CALLE GLADIOLAS S/N	COL. GRACIANO SANCHEZ	39700	CALLE GLADIOLAS S/N ESQUINA CALLE NOCHTLI, COL. GRACIANO SANCHEZ
	139		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	COL. EMILIANO ZAPATA	CALLE 15 N/N	CALLE 15, S/N DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA	39700	CALLE 15, S/N, DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA
	140		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	COL. EMILIANO ZAPATA, FLORES MAGÓN	CALLE 26 S/N	DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA, SECTOR 3	39750	CALLE 26, S/N DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA, SECTOR 3
	141		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	COL. EMILIANO ZAPATA, HUERTA DE SANTA ELENA	CALLE 18 S/N	DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA	39700	CALLE 18 S/N ESQUINA CALLE 23, DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA
	142		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	COL. EMILIANO ZAPATA	CALLE 23, S/N	DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA, SECTOR 4	39700	CALLE 23, S/N ENTRE CALLE 31 Y CALLE 23, DELEGACIÓN EMILIANO ZAPATA, SECTOR 4
143		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	COL. GUADALUPE VICTORIA, JOSÉ LÓPEZ PORTILLO, ANP. SIMÓN BOLÍVAR, 24 DE OCTUBRE Y SIMÓN BOLÍVAR	CALLE BATALLA DE ÚRICA S/N	COL. EL PALMAR	39759	CALLE BATALLA DE ÚRICA S/N, COL. PALMAR,	
144		ACAPULCO DE JUÁREZ	ACAPULCO	FRACCIÓN/AMIENTO SIMÓN BOLÍVAR	ANDADOR MARISCAL DE SUCRE S/N	COL. SIMÓN BOLÍVAR	39759	ANDADOR MARISCAL DE SUCRE S/N, SIMÓN BOLÍVAR	

Figura 18. Lista de ubicaciones de secciones electorales de Distrito Municipal.

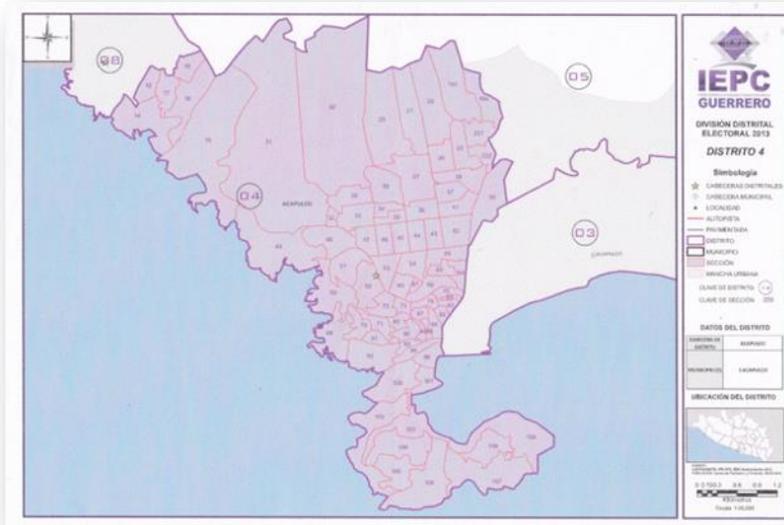


Figura 19. Ubicación Distrito Municipal

- ✓ Contar con una estructura planeada en tiempo y forma de la operación de las actividades, desde que el candidato electo entra a competir en la campaña electoral.



Figura 20. Registro de fórmula de candidato a Diputado por el principio de mayoría relativa postulado por el Partido Político, acreditado ante el Consejo Distrital Electoral.

10. Diseñar una estructura de los electores directos y confiables.

Munkzadores		Jerc
1. Martha Mendoza	Km 30	337 y 338
799 2366519		
2. Blanca Flores Hoyado		339
799 1933975		
3. Rosita Ortiz	Km 21	343
799 2085178		
4. Fiberto Cruz Justegui	Zapata	
799 1625539 1893168		
5. Lid	Flores Hoyado	130
799 1389097		
6. Elcira Torralva (ta China)	Lezaca	
9926952		
7. Ma. Reyna Beizar Ramirez	Tierra y Libertad	130
799 5030592		
8. Aureo Abasco Palma	Favos de	29
799 2693293		
9. Alberto Dionicio Villagran Juarez	Poncho Uta / Rev. del Sur	233
10. Hilario Salazar Garcia	Road Hacienda Huerta de	
799 2951022		
11. Doña Lehta	Hueta de la Hueta	169
9035205		
12. Abelino Hernandez Blanco	Zapata	432
13. Jose Fernando Ortiz Perez (Egoc Area)	Infonavit	239
1902266		

Figura 21. Lista de movilizadores de Campaña Electoral

**¡ Tú puedes con 5 !**

Instrucciones: 1.- Acércate a tus familiares, vecinos y amigos, y díles que tenemos interes en comunicarnos con ellos 2.- Llena el formato con letra molde.

**Promotor**

Nombre(s) \_\_\_\_\_ Ap. Paterno \_\_\_\_\_ Ap. Materno \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Num. \_\_\_\_\_ Eje \_\_\_\_\_ y Calle \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_ Tel. Casa \_\_\_\_\_ Tel. Celular \_\_\_\_\_ Tel. Trabajo \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

**Comprometido**

1. Nombre(s) \_\_\_\_\_ Ap. Paterno \_\_\_\_\_ Ap. Materno \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Num. \_\_\_\_\_ Eje \_\_\_\_\_ y Calle \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_ Tel. Casa \_\_\_\_\_ Tel. Celular \_\_\_\_\_ Tel. Trabajo \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

2. Nombre(s) \_\_\_\_\_ Ap. Paterno \_\_\_\_\_ Ap. Materno \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Num. \_\_\_\_\_ Eje \_\_\_\_\_ y Calle \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_ Tel. Casa \_\_\_\_\_ Tel. Celular \_\_\_\_\_ Tel. Trabajo \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

3. Nombre(s) \_\_\_\_\_ Ap. Paterno \_\_\_\_\_ Ap. Materno \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Num. \_\_\_\_\_ Eje \_\_\_\_\_ y Calle \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_ Tel. Casa \_\_\_\_\_ Tel. Celular \_\_\_\_\_ Tel. Trabajo \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

4. Nombre(s) \_\_\_\_\_ Ap. Paterno \_\_\_\_\_ Ap. Materno \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Num. \_\_\_\_\_ Eje \_\_\_\_\_ y Calle \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_ Tel. Casa \_\_\_\_\_ Tel. Celular \_\_\_\_\_ Tel. Trabajo \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

5. Nombre(s) \_\_\_\_\_ Ap. Paterno \_\_\_\_\_ Ap. Materno \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Num. \_\_\_\_\_ Eje \_\_\_\_\_ y Calle \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_ Tel. Casa \_\_\_\_\_ Tel. Celular \_\_\_\_\_ Tel. Trabajo \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

Figura22. Promotores directos por el Partido Político.

MIRIAM	CARMONA	RODRIGUEZ	RCS1	225	C1	5	4	412
MARITZA	CASTELAN	HERNANDEZ	RCP1	347	C2	5	4	442
GREGORIO	CASTILLO	BARRIENTOS	RCS1	333	C1	5	4	416
ROSA	CASTILLO	ROSALES	RCP1	333	C2	5	4	416
JOSE ANTONIO	CASTREJON	FERNANDEZ	RCP1	223	B	5	4	415
MARICELA	CASTRO	PANCHO	RCS1	224	B	5	4	413
MARIA DE LOS ANGELES	CASTRO	VELEZ	RCP1	192	B	5	4	410
ANDRES	CEBALLOS	RIOS	RCP1	347	C3	5	4	442
ALFONSO	CERRITOS	DEL CARMEN	RCP1	226	B	5	4	412
EDITH	CHAUTECO	CASARRUBIAS	RCP2	121	B	5	4	440
ANA MARIA	CHAVELAS	PARRA	RCP2	225	C1	5	4	412
ANTONIO	CHAVEZ	FLORES	RCS1	196	B	5	4	447
MARIA ISABEL	CHORA	VAZQUEZ	RCP1	192	C2	5	4	410
AMALIA	CLAVEL	RODRIGUEZ	RCP1	229	B	5	4	411
LIZ CAREN	CRISANTO	ARZETA	RCP2	347	B	5	4	442
ANDRES	CRISPIN	GRANADOS	RCP2	234	B	5	4	411
TERESA	CRUZ	CASTRO	RCP2	192	C2	5	4	410
PAOLA	CRUZ	GARCIA	RCP2	221	B	5	4	415
BETUEL JERONIMO	CRUZ	NARVAEZ	RCP2	144	B	5	4	452
ARACELI	CUERCUERAS	SOLIS	RCS2	129	B	5	9	947
IGNACIO	DE ANDA	ALPIZAR	RCP2	165	B	5	4	446
JUAN CARLOS	DE LA MORA	CALLES	RCS2	235	B	5	4	411
ABUNDIO	DE LA MORA	RAMIREZ	RCS1	235	B	5	4	411
ANGEL ELISEO	DOMINGUEZ	LOPEZ	RCP1	223	C1	5	4	415
ARTURO	DOMINGUEZ	LOPEZ	RCS2	223	B	5	4	415
GEORGINA	DUQUE	NAVARRETE	RCP2	111	C1	5	4	440
JESUS	DUQUE	HERNANDEZ	RCS2	224	C1	5	4	413
DORA ELISA	ESPINOZA	OLMOS	RCP1	24	B	5	4	408
EVA	FIDENCIO	FERNANDEZ	RCS2	140	B	5	9	948
FERNANDO	FLORES	BAUTISTA	RCP2	192	B	5	4	410
ALBERTO	FLORES	BAUTISTA	RCP2	24	B	5	4	408
JAZMIN	FUENTES	ASTUDILLO	RCP2	131	B	5	9	947

Figura 23. Lista de electores confiables ubicados en cada sección distrital.

11. Considerar competencias profesionales y ¿Cuáles son sus habilidades directivas?

Además, es necesario conformar un equipo de trabajo encargado del seguimiento y monitoreo de los medios de actividades, así como la creación un comité que las lleve a cabo.

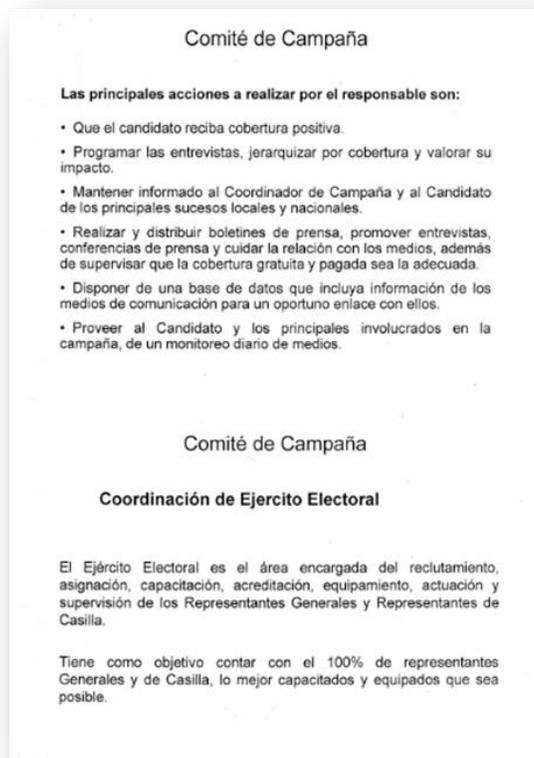


Figura 24. Actividades de comité de campaña Nacional, Estatal y Municipal.

## **2.5.4 Acciones Dirigidas.**

### **12. Perfil ejecutivo, práctico y operativo:**

Una buena campaña electoral permite organizar y coordinar en una misma dirección lo que de otra manera serían esfuerzos aislados. Para que esto sea posible, es necesario que la campaña tenga una dirección centralizada.

El candidato debe concentrarse en el trabajo de campaña, es decir, en la exposición pública, actos, aparición en medios de comunicación puerta a puerta, entre otros.

Además, la dirección de campaña debe controlar la implementación de sus decisiones y el desarrollo de los acontecimientos. Los partidos y los candidatos evolucionan en un contexto en movimiento. Las acciones propias y las de los adversarios pueden modificar significativamente las circunstancias de la campaña. La situación general social y política suele variar muchas veces de manera abrupta e inesperada, y la capacidad para percibir esos cambios y adaptarse a ellos puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso. Es importante conocer a fondo la imagen que dirige a la campaña electoral (el candidato):

- ✓ ¿Cuál es la historia política y personal de cada candidato? ¿Qué cargos ocupó?
- ✓ ¿Qué actividad desarrolló en su vida privada? ¿Es de la localidad?
- ✓ ¿De qué sector viene dentro del partido? ¿Cuál es su encuadramiento ideológico?
- ✓ ¿Con quién está aliado? ¿A qué liderazgo responde?
- ✓ ¿Cómo llegó a la candidatura?



Figura 25. Candidato a Diputado Local.

13. Comunicación oral y escrita, negociación y solución de conflictos, relaciones públicas, toma de decisiones, creatividad, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, manejo del estrés y habilidad para dirigir grupos:

Aquí se deben considerar las características personales idóneas del candidato a la candidatura: ¿Cómo es su carácter?, ¿Cuál es la capacidad de trabajo?, ¿Cuenta con habilidad política?, ¿Tiene carisma?, ¿Tendrá tiempo para dedicarse al puesto?, ¿Tiene la capacidad de comunicar?, ¿Con quién se relaciona con los sectores de poder locales?



Figura 26. Relación Candidato a Diputación Local con el Sector de poder.

Así como considerar un equipo de producción que dirija la creatividad y la iniciativa de la campaña electoral. Al igual que un equipo de terreno que haga la tarea de implementar sobre el terreno las decisiones tomadas por la dirección de campaña<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> Típicamente, un equipo de acción sobre el terreno funciona en una especie de “cuartel general” de campaña. En ese lugar convergen los militantes en busca de materiales y directivas.



Figura 27. Equipo de Campaña Electoral.

### **2.5.5 Acciones Controladas.**

#### 14. Evaluación.

Comienza con una adecuada evaluación:

- ✓ Valorando los puntos fuertes y débiles del material y las estrategias de la campaña y de la (probable) puesta en práctica antes o durante la campaña.
- ✓ Examinando la ejecución de la campaña, midiendo los esfuerzos y los productos directos; es decir qué se ha logrado y en qué medida.
- ✓ Analizando los efectos y cambios resultantes de la campaña.
- ✓ Ajustando los resultados a las estrategias y actividades de la campaña.
- ✓ Considerando el cambio a nivel comunitario o los resultados de más largo plazo logrados como consecuencia de los efectos acumulados de la campaña en el comportamiento de las personas y la sostenibilidad del comportamiento. Procura determinar si la campaña causó esos efectos.

- ✓ Evaluando y llevando a cabo una adecuada logística electoral, una revisión del equipo en las votaciones, listado de los electores a favor, controles de asistencia del día de la elección, listado de secciones electorales.

**Distrito 5**  
**ACAPULCO DE JUÁREZ**

**SECCIONES ELECTORALES**

**TERRITORIO**

**Cabecera:** Acapulco

**Conformación municipal:** Acapulco

**Secciones:** 58

**Población:** 115,396

**Media estatal:** 3.72



Figura 28. Evaluación de Secciones Electorales por Distrito Locales.

**INSTITUTO ELECTORAL DEL ESTADO DE GUERRERO**

**RESULTADOS DEL CÓMPUTO DISTRITAL DE LA VOTACIÓN PARA DIPUTADOS DE MAYORÍA RELATIVA 2012**

DTO.	CABECERA	PR	PT	MOVIMIENTO CIUDADANO	OTROS	VOTOS VÁLIDOS	VOTOS NULOS	VOTACIÓN TOTAL					
1	Chilpancingo de los Bravo	1,488		745	5,111	1,654	15,467	28,551					
2	Chilpancingo de los Bravo	2,039		853	1,097	1,192	17,708	45,631					
3	Acapulco de Juárez	6,694				5,600	13,192	45,439					
4	Acapulco de Juárez	5,413				8,835	15,805	49,394					
5	Acapulco de Juárez	3,889				1,778	13,875	35,984					
6	Acapulco de Juárez	3,308				1,528	14,276	38,814					
7	Acapulco de Juárez	3,273				1,048	14,117	35,653					
8	Acapulco de Juárez	8,948				2,060	14,274	42,737					
9	Acapulco de Juárez	3,289				944		17,711					
10	Atzacán de Galavá	1,095	18,773	1,147	798	3,547	4,105	48,674					
11	Zhuastanejo de Azueta	1,496	17,611	1,181	865	573	2,388	43,392					
12	Zhuastanejo de Azueta	1,889	18,603	464	715	1,567	1,207	45,522					
13	San Marcos	11,344	12,055		5,401	995	13,024	49,778					
14	Ayutla de los Libres	10,060		2,801		470	763	42,438					
15	San Luis Acatlán	4,951	13,668	5,375	488	636	785	43,142					
16	Ormetpec	5,943		14,175	1,549	744	618	41,490					
17	Coyuca de Catalán	3,100	22,584	286	2,140	3,927	351	55,206					
18	Pungarabato	3,201	26,810		369	528	571	57,797					
19	Eduardo Neri	2,993		11,112	4,186	4,739	489	40,710					
20	Teloloapan	2,075	12,939	833	1,196	1,492	2,493	45,259					
21	Teco de Alarcón	12,521		15,096	5,147	2,254	959	57,743					
22	Ayutla de la Independencia	3,575	12,124		4,726		3,599	48,810					
23	Ayutla de la Independencia	5,896		11,673	3,623	2,488	4,521	47,847					
24	Talpa de Guerrero	2,516	14,134	1,614	4,079	6,201	3,278	48,567					
25	Chilpa de Álvarez	1,392	18,020		1,147		586	43,044					
26	Atlatzac	2,869		16,087	4,126	396	5,666	50,830					
27	Tlapa de Cominfort	5,486	18,980	7,826	556	416	985	55,534					
28	Tlapa de Cominfort	2,033	14,965	3,940	337	5,862	942	44,808					
<b>TOTALES</b>		<b>125,376</b>	<b>296,430</b>	<b>354,244</b>	<b>38,310</b>	<b>32,062</b>	<b>44,037</b>	<b>43,886</b>	<b>168,365</b>	<b>710,264</b>	<b>1,293,014</b>	<b>94,589</b>	<b>1,387,613</b>
<b>DIPUTACIONES GANADAS</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>			

L.N. 2,343,145

**PARTICIPACIÓN 59.22%**

Figura 29. Instituto Electoral del estado. Resultados de cómputo Distrital de la votación para Diputados de mayoría relativa 2016.

15. Mecanismos de control.

Considerar también establecer mecanismos de control de todas las actividades, sistemas, métodos y operaciones que se realizaran en la campaña electoral, como la entrega de materiales, apoyos.

**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA COLOCACIÓN DE MANTAS, CUYAS DIMENSIONES SEAN INFERIORES A DOCE METROS CUADRADOS (ARTÍCULO 210)**

Yo, Cesario Hernandez Hernandez  
(Nombre(s)) APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO

Por este medio le otorgo mi autorización y permiso al Partido Acción Nacional, para que coloque una manta en mi domicilio, ubicado en la siguiente dirección:

Calle principal el zapate CAVALCANA  
Calle Numero

Colonia o Poblado Ciudad o Municipio

Estado Código Postal Entre las calles de referencia

Dimensiones de la manta

Nombre del precandidato o candidato

precandidato candidato Tipo de elección

Manzar opción Tipo de elección

durante el tiempo que dure el proceso electoral correspondiente, mismo que se anota en el siguiente cuadro:

Fecha de inicio Fecha de terminación

Se firma la presente autorización, de conformidad, sin que medie acuerdo económico alguno y una vez cumplido el fin específico de esta autorización, la manta será retirada.

Cesario Hernandez Hernandez  
Firma

Junto con este formato se debe anexar copia de la credencial de elector, o de otra identificación oficial vigente, de quien otorga el permiso.

Figura 30. Formato de autorización para colocación de mantas, cuyas dimensiones sean inferiores a 12 metros cuadrados.

- ✓ Así como estar al tanto de las disposiciones legales, para tener control actualizado, en tiempo y forma de los procesos electorales.

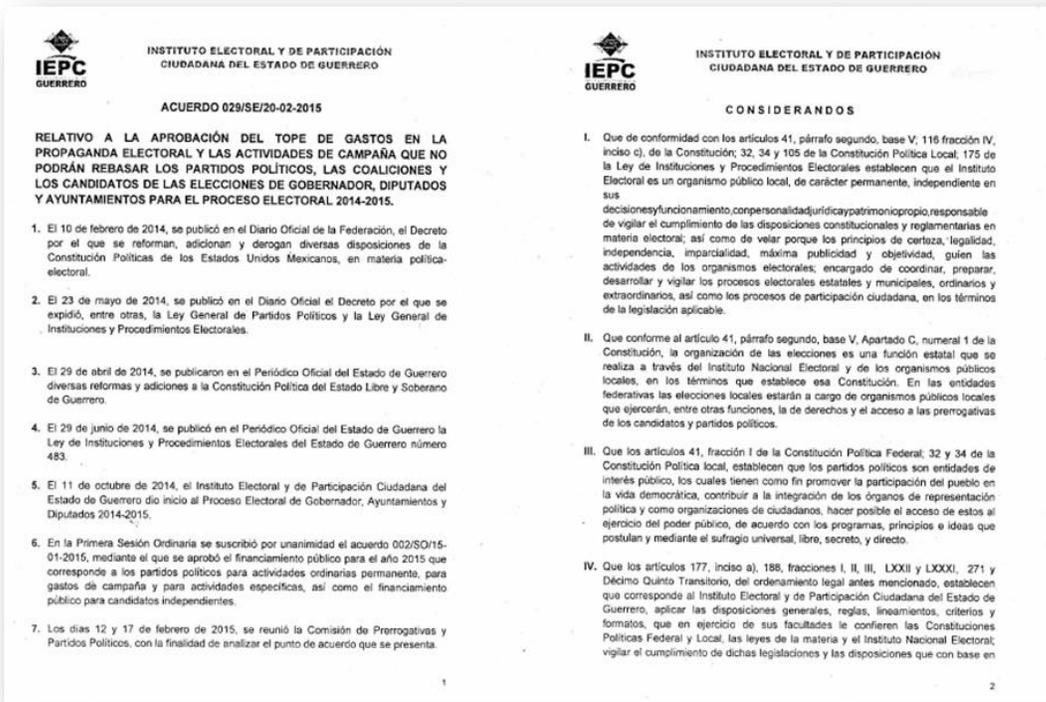


Figura 31. Ley de Aprobación de topé de gastos en la propaganda electoral y actividades de campaña que no podrán rebasar los partidos políticos, las coaliciones y los candidatos de las elecciones.

#### 16. Retroalimentación de campaña.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

En definitiva, la finalidad de toda campaña electoral reside en la captación de votos y esta será mayor o menor dependiendo de cómo se haya empleado las estrategias de cada etapa de la campaña: Los conocimientos adquiridos previamente unidos a la experiencia, la trasmisión a los públicos de mensajes claros hasta el punto de quedar convencidos con las iniciativas de un partido u otro, la coherencia entre acciones y palabras y el acercamiento a la población.

## **3. Metodología de la Investigación.**

### **3.1 Planteamiento del Problema.**

El mejoramiento del desempeño de una campaña electoral, de los miembros y en particular de los candidatos en los procesos de elección actual, constituye un reto, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas.

Los partidos políticos en campañas electorales cada vez hacen más uso de toda su estructura, recursos, ambiente; tanto externos como internos, para poder ser mejor que la competencia.

En correspondencia con lo anterior, la mayoría de los problemas en las campañas político electorales están relacionados con una mala gestión formal de la administración y planeación de sus sistemas de trabajo para el funcionamiento eficaz y eficiente de estas. Es por eso que en una campaña se pueden llegar a generar conflictos y situaciones que continúan dañando la eficiencia, la productividad, el clima laboral y por consecuencia el éxito de esta. No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos, beneficios y el resultado de voto efectivo durante el proceso electoral.

Si hablamos de una organización, un componente importante para el éxito de ésta, es el tipo de estructura que implementa. La estructura de la organización determina el número de capas de gestión y funcionamiento de los departamentos que interactúan entre sí, algunos administradores detectan dificultades en la organización interna de su empresa ocasionándoles indirectamente problemas en los fines objetivos, algunos de ellos son:

- Sus empleados desconocen la labor de otras áreas de la empresa.
- No llevan una correcta administración del tiempo.
- La falta de fluidez en los procesos y tareas.

- Insuficiente información a los trabajadores.
- Falta de Liderazgo.
- Deficiencias en el Sistema de Control Interno.

Con esto se van generando dificultades en el funcionamiento del sistema y la estructura organizacional, ocasionando una mala administración de sus procesos internos, así, un mal resultado de productividad.

Por esto es necesario que una campaña electoral como organización tenga conciencia de la aplicación de un sistema de planeación general, que abarque, el contexto de una buena administración contemplando, ámbitos externos como internos y el desarrollo de cada uno de estos ayudará a que la operatoria de un conjunto sea más eficiente.

### **3.2 Objetivo General.**

Desarrollar una propuesta de acción que sirva como herramienta para orientar a la organización, al manejo óptimo de la gestión administrativa tanto interna como externa con el fin de maximizar los resultados de las campañas electorales.

#### **3.2.1 Objetivo Específico.**

- Proponer una estructura organizacional que permita responder a las necesidades de la organización en el proceso de planeación en campañas electorales.
- Conocer la importancia de los factores del entorno tanto internos como externos que han influido en la problemática de escasez de desempeño, que afectan la trayectoria de una campaña electoral.

### **3.3 Justificación.**

La administración electoral ha sido un tema generalmente abandonado por los teóricos de la democracia, quienes han dedicado la mayor parte del tiempo y sus mayores esfuerzos a analizar otras cuestiones que ellos han considerado con mayor interés o más importantes; las reformas al sistema político, la regulación de los poderes políticos, relaciones entre estos poderes, diferentes formas de gobierno, etc.

Al inicio de toda campaña electoral los candidatos regularmente se presentan a menudo como los más aptos, los más responsables, lo más comprometidos y los más preparados. Si bien las campañas electorales comienzan a profesionalizarse muchas son las que, todavía, están hechas a punta de improvisación y sin verdadera planeación. Por mencionar algunos factores que hacen una campaña electoral mal planeada como:

- La falta de investigación de mercado meta, por considerar: ¿Con qué cantidad de votos se cuenta?, ¿Quiénes son los electores? Y ¿Quiénes no son?, ¿Si son hombres o mujeres, jóvenes o viejos?, ¿A qué estatus corresponden: bajo o alto?; con el fin de adoptar un discurso que le corresponda al mercado dirigido.
- La falta de recursos: un candidato que cuenta con los recursos necesarios tiene la posibilidad de contratar a una firma como apoyo para que realice las respectivas investigaciones electorales, los que no cuentan con ella, se alimentan de la información que pueden encontrar en los medios o redes profesionales y personales.
- Comunicar sin contar con una estrategia: no contar con una buena estructura organizacional, no armar un equipo de trabajo seleccionado, capacitado y entrenado; comúnmente los candidatos recurren a sus familiares y amigos para encargarse de sus redes sociales, organizar las reuniones o los eventos de la campaña. No falta el cuñado

que ayuda con el volanteo. Ojo, sin embargo, es fundamental repartir claramente las responsabilidades de cada uno desde el comienzo de la campaña, a fin de evitar conflictos en el seno del equipo y desgates innecesarios.

- No contar con medios: todo candidato en campaña considera tener la máxima cobertura en los medios de comunicación. Sin embargo los candidatos son muchos y los medios no los pueden cubrir todos. Para tener una buena visibilidad en los medios, generar “golpes de opinión” puede alimentar la agenda.
- No hacer campaña: Creer que se cuenta con suficientes amigos o el reconocimiento para ganar tranquilamente, basándose en la base electoral y los conocidos. Sin embargo, los candidatos son muchos y cada voto cuenta.

De ahí la necesidad de la implementación y desarrollo de una propuesta de planeación que abarque factores que conformen la estructura organizacional en campañas electorales y exista la preocupación constante por actualizar, considerar, tomar en cuenta y capacitar debidamente a los candidatos y las personas específicas, que son las que toman las decisiones, en el momento del proceso electoral; siendo ellos los encargados de conducir cada proceso de la administración en general, con la finalidad de que se puedan optimizar los recursos y procedimientos y que se logren alcanzar los objetivos reales.

Así mismo plantear con mayor fuerza la necesidad de incorporar esfuerzos, e identificar las áreas de cooperación y actuación de los colaboradores en pro de la efectividad de la campaña electoral.

Con el fin de que cada candidato o colaborador encargado de tomar las decisiones y funciones a su cargo, en su respectivo nivel y su área de competencia, cuente con conocimiento y la capacidad de introducir cambios mejoren total o parcialmente los procesos administrativos con los resultados que se pretenden lograr, y así brindar una mejor calidad y eficiencia en los procesos electorales.

### **3.4 Alcances.**

Se pretende con este estudio, presentar un proyecto factible basado en un diseño de campo mediante una propuesta, que contribuya a mejorar la calidad en la gestión administrativa de los procesos de planeación en la parte electoral a fin de tener conocimiento de las decisiones que se toman en la planificación realizada en escenarios con condiciones de incertidumbre.

Finalmente se pretende con esta investigación elevar el conocimiento de quienes administran en campañas electorales en función de la planeación y organización de sus procesos, la responsabilidad, la toma de decisiones, los controles y al mismo tiempo la técnica de gestión y acción administrativa de una campaña electoral.

### **3.5 Limitaciones.**

- El trabajo se realizó en Acapulco de Juárez, Guerrero. Durante el periodo de Noviembre de 2015 a Julio de 2016. Tiempo después de haber concluido el proceso electoral.
- Se sugerirá el diseño de un sistema de planeación y organización administrativo para una campaña electoral, sin la implementación del mismo en los próximos tiempos.
- El estudio es dirigido a una parte del personal administrativo de la organización.
- Es inmedible, el personal administrativo de las próximas campañas electorales.
- La aplicación de los resultados, será a criterio de los candidatos y colaboradores administrativos de la campaña electoral.
- Este estudio se realiza a un partido político específico ya que no se cuenta con el acceso de los colaboradores administrativos de la competencia electoral.
- Generalmente, las leyes que regulan los métodos, la duración y los costos de las campañas electorales son cambiantes con el paso del tiempo.

- A pesar de que esta investigación está enfocada a un caso de estudio en un tiempo determinado que corresponde a un proceso electoral actual en nuestros días, es inmedible el resultado del votante por las condiciones estructurales y oportunas que llegan a favorecer decididamente a los candidatos en una campaña electoral.

En cualquiera de estas circunstancias, las campañas electorales pueden constituir la diferencia entre la victoria y la derrota. Dicho de otro modo, una buena campaña electoral puede potenciar los factores de una situación, pero no los crea. Sin embargo, al aumentar la votación, el incremento, por pequeño que sea, puede ser decisivo en elecciones muy competidas. Es así que, considerar los resultados puede servir en la planeación de nuevas campañas electorales.

### **3.7. Tipo de Investigación.**

#### **3.7.1 Exploratoria.**

Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real. Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información. Las investigaciones exploratorias son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no

admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo.<sup>98</sup>

Para este trabajo el diseño de la investigación tiene como objetivo facilitar la penetración y comprensión del problema que enfrenta el explorador.

En este proyecto se observaron algunos factores que fueron relevantes y significativos en el proceso de una campaña electoral:

- La posición de la jerarquía y las atribuciones de cada uno de los niveles de la estructura organizacional.
- Las relaciones cotidianas entre el personal dirigente y los demás colaboradores.
- Las relaciones colectivas entre los directivos y los colaboradores.
- El carácter individual de cada uno de los miembros del personal desde la categoría más elevada a la más humilde.
- El compromiso del personal y colaboradores para el éxito de los objetivos y el desarrollo de la organización.
- El control de los recursos utilizados en los procesos de aplicación del día a día.
- La planificación de las actividades y el desarrollo de las mismas, considerando el tiempo medido para el logro de los objetivos institucionales.
- La reacción del entorno externo e interno cambiante ante la propuesta de acción de la campaña electoral.
- Los procesos administrativos improvisados ante las circunstancias de la situación electoral y el medio.

---

<sup>98</sup><http://metodologadelainvestigaciinsiis.blogspot.mx/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>

### 3.7.2 Descriptiva.

Tipo de investigación descriptiva describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

El proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha.<sup>99</sup>

Para este proyecto se utilizó la investigación descriptiva basada en un modelo de encuesta que comprobara lo observado, mediante la recopilación de datos y la evaluación de los mismos basado en una escala.<sup>100</sup>

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis, se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

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 está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

---

<sup>99</sup><http://varieduca.jimdo.com/art%C3%ADculos-de-inter%C3%A9s/la-investigacion-descriptiva/>

<sup>100</sup>Las escalas son instrumentos de medición o pruebas psicológicas que frecuentemente son utilizadas para la medición de actitudes. Summers (1982) define el término actitud como la "... suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico," (p. 158).

- El nivel de acuerdo con una afirmación.
- La frecuencia con la que se realiza cierta actividad.
- El nivel de importancia que se atribuye a un determinado factor.
- La valoración de un servicio, producto, o empresa.
- La probabilidad de realizar una acción futura.

La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

El ítem tiene una dirección negativa. La calificación o puntuación se asigna de acuerdo a la dirección del ítem, si tiene una dirección positiva la puntuación es:

(+2) Totalmente de acuerdo, Por completo.

(+1) De acuerdo, Lo suficiente.

(0) Indiferente, No sé.

(-1) En desacuerdo, Muy poco.

(-2) Totalmente en desacuerdo, Nada.

En el caso de que el ítem posea una dirección negativa, la calificación se invierte.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup><http://tesisdeinvestig.blogspot.mx/2011/06/escala-de-likert.html>

### **3.8 Los Datos.**

En el proceso de investigación social se puede distinguir básicamente dos tipos de fuentes o datos que utilizamos: los datos primarios y los datos secundarios.

Los datos primarios son aquellos que se obtienen directamente de la realidad, reuniéndolos (produciéndolos) con nuestros propios instrumentos. Son datos de primera mano.

El uso de fuentes primarias en la investigación social tiene una función esencialmente como elemento de contraste de nuestra teoría con la realidad empírica.

Los datos secundarios, por otra parte, son informaciones ya han sido producidas por otras personas o instituciones. La utilización de documentación en la investigación social constituye por lo tanto una fuente secundaria.

El uso de fuentes secundarias tiene dos vertientes o utilidades dentro del marco de una investigación social:

- Como marco teórico. El uso de la documentación permite la revisión de la literatura específica sobre el tema sobre el que estamos trabajando. Permite establecer lo que se llama estado de la cuestión, esto es, qué se ha escrito y planteado ya sobre el tema, qué perspectivas de estudio existen, cuáles son los principales posicionamientos, cuáles han sido hasta ahora los principales hallazgos, etc.

En esta investigación se obtuvieron datos por medio de estas dos fuentes:

- Los datos primarios consulta por medio de:
  - Observaciones
  - Encuestas
  - Libros

- Documentales
  - Artículos
  - Manuales
- Los datos secundarios los cuales ayudaron a identificar el problema, definir el problema e interpretar los datos y construir la metodología de esta investigación.

Fuentes bibliográficas: De libros, documentos gubernamentales, periódicos, informes de investigación, publicaciones.

### **3.9 Recolección de Datos.**

La recolección de datos implica un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Rojas Soriano, (1996-197) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente: Que el volumen y el tipo de información cualitativa y cuantitativa que se recabe en el trabajo de campo deben estar plenamente justificadas por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

En opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008:10) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

Efectuar una investigación requiere, como ya se ha mencionado, de una selección adecuada del tema objeto del estudio, de un buen planteamiento de la problemática a solucionar y de la definición del método científico que se utilizará para llevar a cabo dicha investigación.

Al respecto, Mayntz et al., (1976:133) citados por Díaz de Rada (2001:13), describen a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

Para esta investigación una importante recolección de los datos, tanto primarios como secundarios se utilizó la aplicación del cuestionario (encuesta) a los empleados que trabajan directamente en el proceso de planeación de campaña. Considerando que son ellos los autores principales de la campaña electoral pues ellos toman las decisiones centrales para el logro de los objetivos planeados al final del proceso electoral.

### **3.10 Variables a Considerar.**

La primera fase de esta investigación comprende los datos generales del personal entrevistado:

- Nombre
- Edad
- Género
- Nivel de escolaridad
- Departamento o Área
- Rango o Puesto
- Antigüedad realizando las actividades correspondientes.

La segunda fase esta investigación comprende la información sobre la organización, de las funciones y puesto que desempeña:

- Identificación del puesto
- Identificación de las tareas y obligaciones

- Experiencia en el puesto
- Expectativas sobre el trabajo
- Satisfacción del empleado
- Cooperación en el puesto y las áreas
- Estructura de la organización
- Rendimiento gerencial o del equipo de trabajo
- Efectividad y liderazgo de la gerencia
- Logros alcanzados

### **3.11 Obtención de la Información.**

Tomando en cuenta las necesidades de esta investigación y habiendo estudiado los diversos métodos de revisión, se ha determinado que el sistema Semi-Delphi<sup>102</sup> es lo más apropiado debido a que se aplicó una encuesta, a un grupo de expertos que participan directamente en la planeación de la campaña electoral.

### **3.12 Instrumento de Medición.**

Para esta investigación se determinó que el cuestionario es el medio más adecuado para la obtención de la información.

---

<sup>102</sup> El primer estudio de Delphi fue realizado en 1950 por la Rand Corporation para la fuerza aérea de Estados Unidos, y se le dio el nombre de Proyecto Semi-Delphi. Su objetivo era la aplicación de la opinión de expertos a la selección de un sistema industrial norteamericano óptimo y la estimación del número de bombas requeridas para reducir la producción de municiones hasta un cierto monto. Es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. (Linstone y Turoff, 1975) <http://www.eoi.es/blogs/nataliasuarez-bustamante/2012/02/11/%C2%BFque-es-el-metodo-delphi/>

Para este cuestionario utilizamos para medir los resultados, la escala de Likert, que nos explica que es una escala de clasificación que pide a los entrevistados que indiquen un grado de acuerdo o desacuerdo.

Se trató de construir un instrumento sin redundancias y tan breve como fuera posible.

A partir de la estructura del cuestionario, se consideraron las preguntas que, tenían una relación fuerte y directa con al menos una de las dimensiones del entorno. Los aspectos de semántica y ortografía fueron revisados, con el propósito de depurar los reactivos; la estructura de las preguntas fue formulada en primera persona para que la aplicación del cuestionario, fuera un instrumento empático para el encuestado al igual que para evitar el uso de lenguaje elevado.

Nuestro cuestionario está compuesto por:

- 49 preguntas perfectamente claras y dirigidas.

Existen también preguntas cerradas con opciones de respuestas SI y NO y en algunos casos las respuestas son hasta de 3 opciones.

La estructura del modelo de cuestionario, está compuesta por 5 secciones: Condiciones de trabajo, Cooperación, Supervisión, Condiciones físicas de trabajo, Satisfacción de trabajo.

Todos estos instrumentos de investigación de medición con el fin de obtener información verídica oportuna y relevante para la resolución del problema originalmente planeado.

## **4. Resultados.**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 10 personas consideradas como los empleados directos del proceso de campaña electoral.

El cuestionario prototipo fue contestado por dichos encuestados en el año 2016, tiempo después de haber concluido su periodo de trabajo en la organización. Con esta información se realizaron las pruebas de validez y confiabilidad que resultaron satisfactorias para la investigación.

## **4.1 Interpretación de los Datos Obtenidos.**

Una vez contestado el cuestionario, cada ítem fue analizado por separado, en determinados casos, sumando las respuestas de cada ítem, con el fin de obtener un valor total y poder conocer el grado de conformidad del encuestado.

Por cada una de las preguntas que componen la encuesta de esta investigación, corresponde un gráfico tipo pastel para poder apreciar de manera clara e ilustrada los resultados obtenidos.

### **4.1.1 Primera parte. Datos Generales de los Empleados.**

- **Género**



Gráfico 1. Género de los encuestados.

Tomando en cuenta la totalidad de los encuestados que conforma el área administrativa, la mayoría es femenina con un 60% y un 40% del personal masculino.

## Nivel de Escolaridad

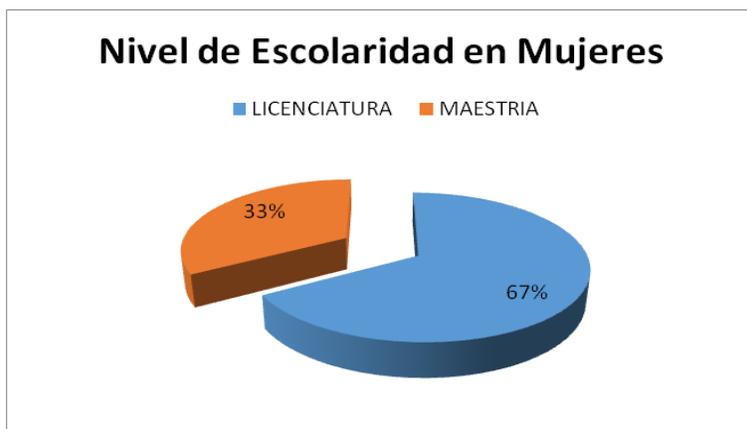


Gráfico 2. Nivel de Escolaridad de los encuestados de género femenino.

Tomando en cuenta la totalidad de los encuestados; el nivel máximo de estudios del 33% de los encuestados de género femenino tiene el grado de maestría, mientras que el 67% restante tiene el grado de licenciatura.

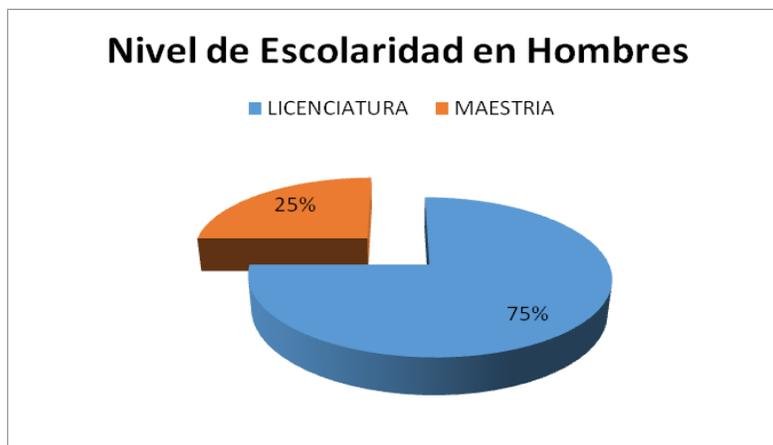


Gráfico 3. Nivel de Escolaridad de los encuestados masculinos.

Tomando en cuenta la totalidad de los encuestados; el nivel máximo de estudios del 25% de los encuestados de género masculino tiene el grado de maestría, mientras que el 75% restante tiene el grado de licenciatura.



Gráfico 4. Nivel de Escolaridad de los encuestados.

Tomando en cuenta la totalidad de los encuestados; tenemos que el 30% tiene el grado de estudios de maestría y el 70% tiene el grado de estudios de licenciatura.

- **Edad**



Gráfico 5. Edad de los encuestados de género femenino.

Tomando en cuenta la totalidad de los encuestados; el 50% de las mujeres está en un rango de edad de 25 a 35 años, mientras que el otro 50% se encuentra en el rango de 36 a 45 años.

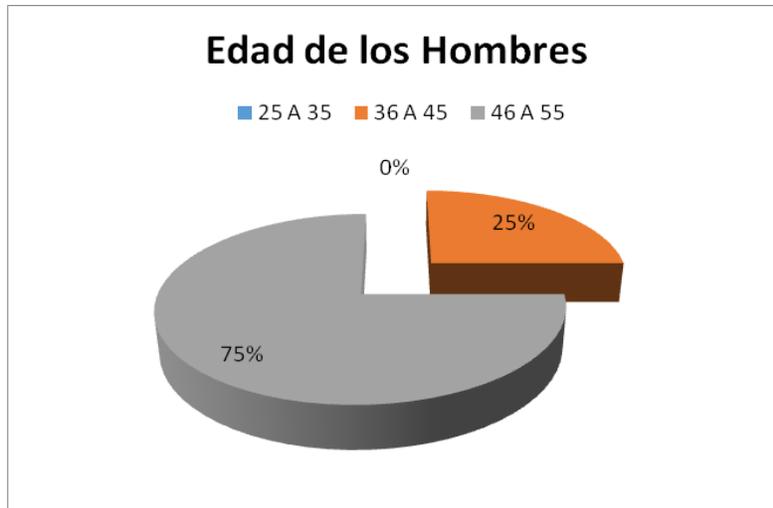


Gráfico 6. Edad de los encuestados de género masculino.

Tomando en cuenta la totalidad de los encuestados; el 25% de los hombres está en un rango de edad de 25 a 35 años, mientras que el otro 75% se encuentra en el rango de 36 a 45 años.

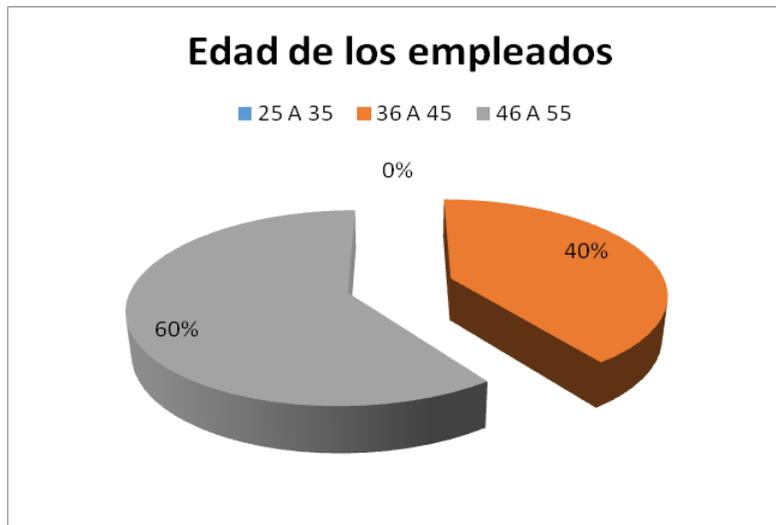


Gráfico 7. Edad de los encuestados.

Tomando en cuenta la totalidad de los encuestados del área administrativa, tenemos que el 40% corresponde al rango de 36 a 35 años de edad, mientras que el 60% restante corresponde al rango de 46 a 55 años de edad.

- **Antigüedad**

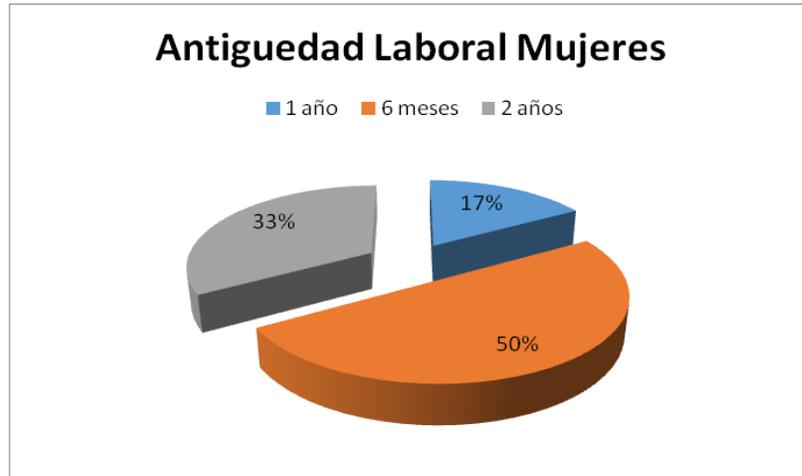


Gráfico 8. Antigüedad Laboral de los encuestados de género femenino.

Tomando en cuenta la totalidad de los encuestados; un 50% de las mujeres está en el rango de 6 meses laborando, un 17% de las mujeres está en el rango de 1 año laborando y el otro 33% de las mujeres está en el rango de 2 años laborando.

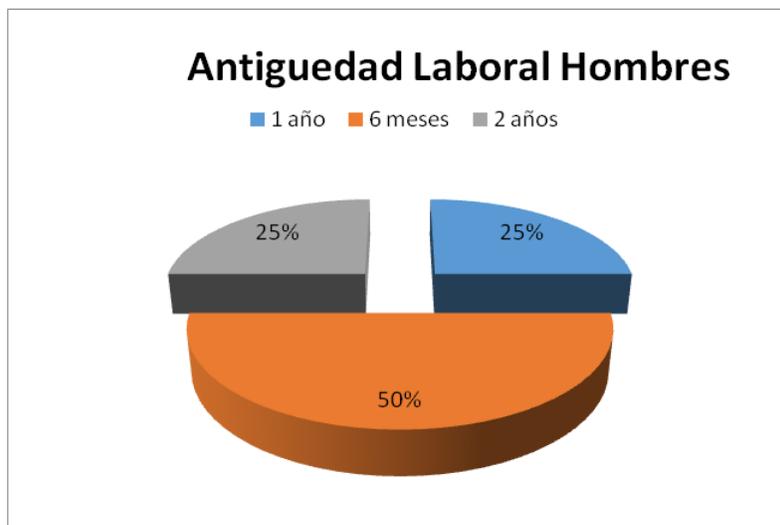


Gráfico 9. Antigüedad Laboral de los encuestados de género masculino.

Tomando en cuenta la totalidad de los encuestados; un 50% de los hombres está en el rango de 6 meses laborando, un 25% de los hombres está en el rango de 1 año laborando y el otro 25% restante de los hombres está en el rango de 2 años laborando.



Gráfico 10. Antigüedad Laboral de los encuestados.

Tomando en cuenta la totalidad de los encuestados; El 50% se encuentra en el rango de 6 meses de antigüedad, un 20% se encuentra en el rango de 1 año de antigüedad y el otro 30% se encuentra en el rango de 2 años de antigüedad.

## 4.1.2 Segunda parte. Condiciones de Trabajo.

### Pregunta 1.1

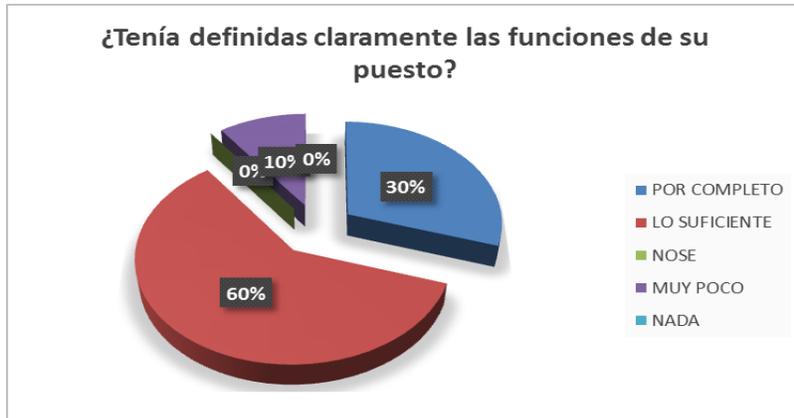


Gráfico 11. Pregunta 1.1

Se muestra en la gráfica, que el 60 % de los encuestados asevera conocer lo suficiente sus funciones en el puesto, un 30% dice conocer por completo sus funciones en el puesto, mientras que otro 10% de los encuestados dice conocer muy poco sus funciones en el puesto.

### Pregunta 1.2

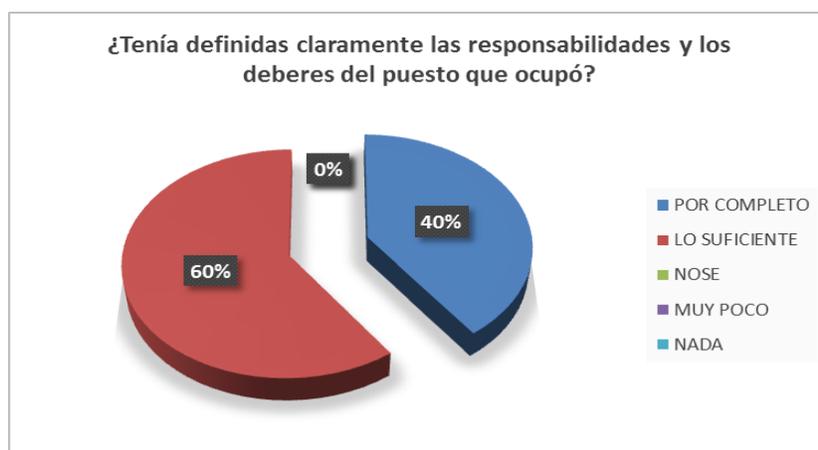


Gráfico 12. Pregunta 1.2

Se muestra en la gráfica, el 60 % de los encuestados asevera tener lo suficiente claras las responsabilidades y deberes en el puesto, otro 40% dice tener completamente claras las responsabilidades y deberes en el puesto.

### Pregunta 1.3



Gráfico 13. Pregunta 1.3

La gráfica nos muestra que el 100% de los encuestados considera muy poco que las actividades realizadas formaron parte de un programa de trabajo al cual se les dieron seguimiento.

### Pregunta 1.4

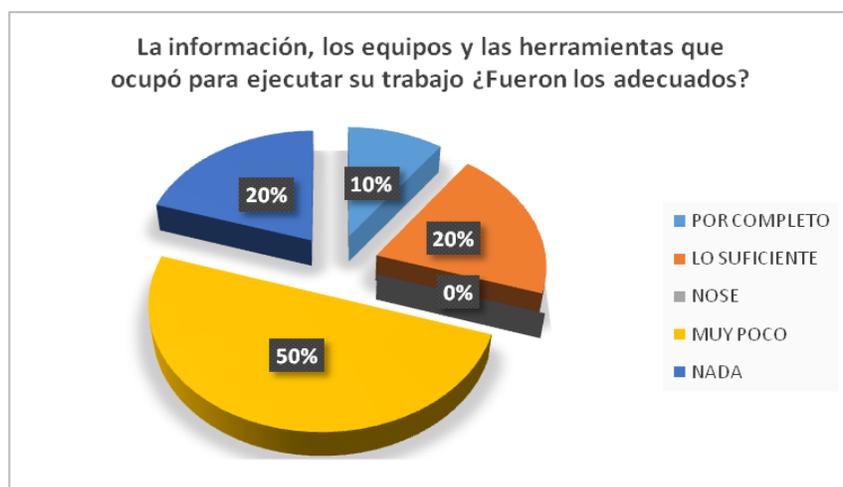


Grafico 14. Pregunta 1.4

La gráfica nos muestra que un 50% de los encuestados considera muy poco que la información, las herramientas, los equipos de trabajo fueron los adecuados, un 20% considera nada adecuadas la información, las herramientas, los equipos de trabajo para ejecutar la labor, otro 20% considera lo suficiente adecuados la información, las herramientas, los equipos de trabajo para ejecutar la labor, mientras que un 10% considera que las herramientas, los equipos de trabajo fueron completamente adecuadas para ejecutar el trabajo.

**Pregunta 1.5**



Gráfico 15. Pregunta 1.5

La gráfica nos muestra que un 70% de los encuestados considera que muy poco le comunicaron lo necesario de manera oportuna y clara para realizar su trabajo, un 20% considera que no le comunicaron nada, lo necesario para realizar su trabajo, mientras que otro 10% considera le comunicaron lo suficiente, lo necesario para realizar su trabajo.

### Pregunta 1.6

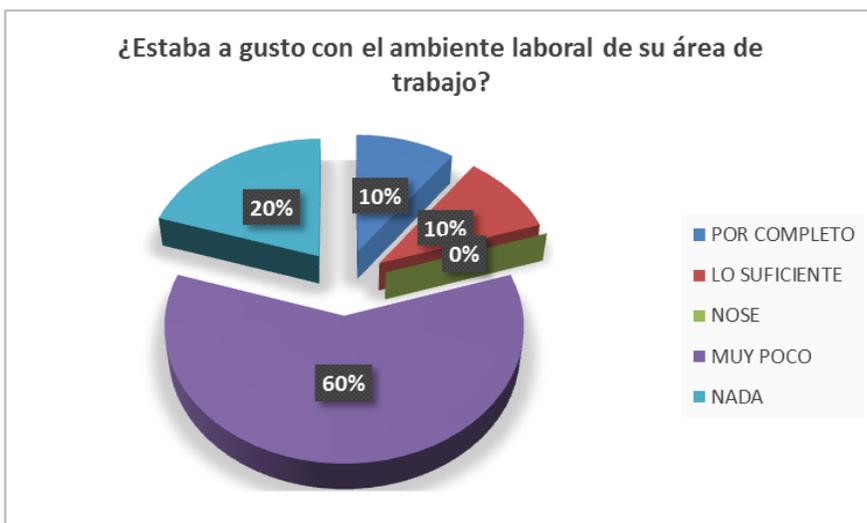


Gráfico 16. Pregunta 1.6

Se puede observar que un 60% de los encuestados estaba muy poco a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo, un 20% estaba nada a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo, un 10% considera estaba lo suficiente a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo, mientras que otro 10% considera estaba completamente a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo.

### Pregunta 1.7

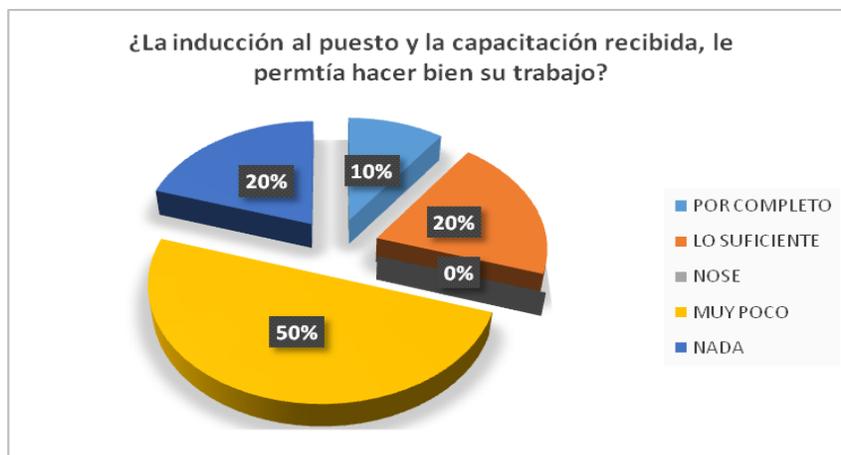


Grafico 17. Pregunta 1.7

Se muestra en la gráfica que el 50% de los encuestados considera muy poco que la inducción y la capacitación al puesto, le permitía hacer bien su trabajo, un 20% dice que la inducción y la capacitación al puesto, fue suficiente para que le permitiera hacer bien su trabajo, otro 20% dice que la inducción y la capacitación al puesto, no le permitía hacer bien su trabajo, mientras que un 10% considera que la inducción y la capacitación al puesto, le permitía completamente hacer bien su trabajo.

**Pregunta 1.8**



Grafico 18. Pregunta 1.8

La gráfica nos muestra que un 70% de los encuestados considera que las funciones de su puesto, las desempeño lo suficiente, de acuerdo a como se declaraban en los manuales de organización, un 20% considera que las funciones de su puesto, las desempeño muy poco, de acuerdo a como se declaraban en los manuales de organización, mientras que otro 10% considera completamente que las funciones de su puesto, las desempeño de acuerdo a como se declaraban en los manuales de organización.

### Pregunta 1.10



Gráfico 19. Pregunta 1.10

La gráfica nos muestra que un 60% de los encuestados considera que el trabajo que realizó fue revisado muy poco de manera periódica, un 20% considera que el trabajo que realizó no fue revisado de manera periódica, otro 10% considera que el trabajo que realizó fue completamente revisado de manera periódica, mientras el otro 10% considera que el trabajo que realizó fue lo suficientemente revisado de manera periódica.

### Pregunta 1.11



Gráfico 20. Pregunta 1.11

Se muestra en la gráfica que un 60% de los encuestados considera el trabajo que realizó fue evaluado muy poco, un 20% considera el trabajo que realizó fue lo suficientemente evaluado, otro 10% considera el trabajo que realizó no fue evaluado, mientras que otro 10% considera el trabajo que realizó fue completamente evaluado.

**Pregunta 1.12**



Gráfico 21. Pregunta 1.12

La gráfica nos muestra que un 40% de los encuestados considera suficiente la experiencia para desempeñar el trabajo, un 30% considera muy poco indispensable la experiencia para desempeñar el trabajo, otro 30% considera por completo indispensable la experiencia para desempeñar el trabajo.

### 4.1.3 Tercera parte. Cooperación.

#### Pregunta 2.3



Gráfico 22. Pregunta 2.3

La gráfica nos muestra que un 60% de los encuestados considera muy poco que las relaciones de todas las áreas eran buenas, un 30% considera que las relaciones de todas las áreas eran lo suficientemente buenas, otro 10% considera que las relaciones de todas las áreas eran completamente buenas.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones.**

Este capítulo representa la conclusión de este trabajo de investigación, referente al proceso administrativo de toda campaña electoral.

En base a los resultados obtenidos en la investigación, se puede respaldar la aseveración hecha en el planteamiento del problema (capítulo 3), que la campaña electoral realizada en el periodo de Junio 2015 en Acapulco de Juárez, generó conflictos y situaciones que dañaron la eficiencia, la productividad y el clima laboral de la campaña electoral.

A partir de los aspectos analizados en el presente trabajo acerca de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, se puede constatar la evolución negativa de determinadas condiciones de trabajo en cuestión a la organización y planeación en los procesos de trabajo en el día a día. En concreto, se señala la falta de herramientas y equipo de trabajo adecuados para realizar la labor, el incremento del ritmo de trabajo y del nivel de atención necesario para la ejecución de la tarea, la falta de inducción y capacitación para la realización de las propias actividades de trabajo asignadas a cada uno de los colaboradores, la importancia del trabajo en equipo y las relaciones entre los colaboradores de todas las áreas, la importancia de las condiciones físicas adecuadas para el desempeño correcto del trabajo y la mayor frecuencia de ruido moderado y luminosidad en las áreas de trabajo y horarios de trabajo, la falta de apoyo mutuo del jefe inmediato y la importancia de la propia satisfacción y motivación física y mental del trabajador. Estos resultados inciden en la necesidad de trabajar persistentemente en la administración organizacional, desde los diferentes ámbitos preventivos, a fin de enfatizar los riesgos asociados a estas, no nuevas, pero si más condiciones nocivas de trabajo y perfeccionamiento en los procesos administrativos y en su repercusión sobre los resultados de productividad laboral.

En base a los resultados obtenidos pregunta por pregunta del cuestionario aplicado, existen necesidades que los encuestados consideraron como no abarcadas.

En los rubros de condiciones de trabajo, cooperación, supervisión, condiciones físicas de trabajo y satisfacción en el trabajo existe una clara tendencia hacia la insatisfacción del personal:

- 1- Que la información, los equipos y las herramientas que se ocupan para ejecutar el trabajo, sea la adecuada.
- 2- Considerar indispensable la experiencia para desempeñar correctamente el trabajo que se realiza.
- 3- Tener en cuenta que las relaciones entre los colaboradores de todas las áreas sean buenas.
- 4- Considerar las condiciones físicas del área de trabajo sean las adecuadas para desempeñar correctamente el trabajo.
- 5- La existencia de una constante capacitación y supervisión del desempeño y realización de actividades.
- 6- La importancia del agrado por la permanencia en el área de trabajo y la organización.
- 7- Así como considerar los factores del entorno tanto internos como externos que influyen en la problemática de escasez de desempeño.

Debido a los resultados obtenidos se percibe que la administración de una organización conlleva un conocimiento más profundo sobre el desarrollo y la gestión administrativa de toda organización.

## 6. Propuesta.

Por todo ello, se sugiere la siguiente propuesta de acción utilizando el proceso administrativo para lograr una efectiva campaña electoral:

Etapas	Acción
Planeación	Diagnóstico y Evaluación de la Situación y necesidades Político y Electoral. Pronóstico Electoral. Determinación de Objetivos: corto y largo plazo. FODA del candidato y de sus adversarios. Estrategias de Campaña. Tácticas de Campaña. Controles e Indicadores de Gestión. Evaluación de campaña interna o externa: corregir errores.
Organización	Diseño de estructura política funcional y operativa (Municipal, Distrital, Estatal o Nacional). Considerar competencias profesionales y habilidades directivas.
Dirección	Perfil ejecutivo, práctico y operativo: comunicación oral y escrita, negociación y solución de conflictos, relaciones públicas, toma de decisiones, creatividad, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, manejo del estrés y habilidad para dirigir y entender a los grupos.

Control	Evaluación. Mecanismos de control. Retroalimentación de campaña.
---------	--

Tabla 6. Etapas de Acción.

Elaborar un Plan de Acción por sí mismo, no implica un triunfo seguro, pero sí asegura un mejor trabajo de todos los implicados directamente en la actividad preelectoral. De esta manera, se logra atender y entender al elector y también comprender las actividades de las otras organizaciones políticas, de los competidores.

En el plan de acción se pretende considerar las variables administrativas que pueden demostrar que la organización tiene capacidad estratégica.

- Planeación:

El objetivo de todo plan de campaña se considera que es necesario para alcanzar las metas políticas de los candidatos y partidos. Un buen plan puede ayudar a mantener al equipo de trabajo en la ruta trazada; tener plasmadas las tareas y responsabilidades del candidato y del equipo de campaña, distribuir y racionalizar el uso de recursos económicos, materiales y humanos, para obtener mejores resultados.

En la etapa de planeación: tomar en cuenta la situación política donde se desarrollara la campaña, las tendencias históricas de las preferencias y lealtades de los electores, las características geográficas y demográficas del mercado electoral, la problemática principal que aqueja a los electores y los obstáculos que se tienen, puede ser fundamental para alcanzar el éxito.

La posibilidad de saber ¿A quiénes se enfrentan?, ¿Cómo se enfrentan? y ¿En qué campo se hace?, puede generar la necesidad que la organización política tenga conocimiento de

las variables que la van afectar. No sólo serán las que ocurren dentro de la organización, sino que hay otras que están afuera, sobre las cuales no se tiene control alguno o un mínimo sobre ellas. Pueden agruparse las variables en dos tipos de fuerzas; las que son externas a la organización y las que se presentan dentro de ella misma. En ambos casos considerar hacer un análisis minucioso para apreciar el impacto que puedan tener. Su evaluación puede permitir realizar mejores pronósticos y diseñar mejores estrategias. Asimismo, saber cómo se encuentra toda organización política periódicamente: ¿Cuáles son las fortalezas? y ¿Cuáles son las partes más sensibles que pueden ser aprovechadas por la competencia? Para analizar cada una de las partes, donde cada una de ellas tiene la misma importancia que la otra.

- Organización:

Es necesario en esta etapa tener el diseño de organigrama, así como una descripción de las funciones, líneas de responsabilidad y jerarquía político-electoral, diseñada para alcanzar las metas y objetivos fijados. Y que tenga relación con los recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos, en función del tamaño del mercado electoral.

- Dirección:

Es fundamental para que haga funcionar a la organización, buscando el máximo rendimiento de los recursos con los que se cuenta en la campaña, y así ejercer un claro y dinámico liderazgo para guiar al equipo de campaña a la búsqueda del triunfo.

- Control:

Toda campaña debe ser evaluada y se debe establecer mecanismos de control de las mismas campañas. Ya que dependiendo de los resultados se pueden implementar acciones para mejorar la campaña. Y así retroalimentar la campaña y tomar decisiones,

que puedan realizar cambios oportunos y adecuaciones estratégicas para evitar el fracaso en la elección.

La gerencia de una campaña implica la aplicación inteligente y pragmática de los elementos centrales de las ciencias administrativas, como lo son la planificación, la organización, la dirección, la evaluación y el control. Es decir, toda campaña se debe planificar, necesita contar con un diseño organizacional funcional, requiere de una dirección ejecutiva con capacidades técnicas y operativas, que evalúa y, a su vez, controla sus procesos y recursos<sup>103</sup>. Estas funciones se realizan en procesos complejos, en corto tiempo y generalmente ante la escasez de recursos.

Estos 4 procesos forman parte de un compromiso total de los integrantes de la organización. Los objetivos de la campaña electoral deberán responder a los objetivos de la organización y de la comunidad.

*El criterio es un arma muy poderosa para separar lo necesario de lo no necesario.*

---

<sup>103</sup> Gerencia de Campañas Electorales. Carmen Leticia Borrayo. Andrés Valdez Zepeda. <http://www.alice-comunicacionpolitica.com/abrir-ponencia.php?f=366-F523d5d653661379753317-ponencia-1.pdf>

## 7. Anexos

### 7.1 Cuestionario

Estructura.

1	CONDICIONES DE TRABAJO				
1.1	¿Tenía definidas claramente las funciones de su puesto?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
1.2	¿Tenía definidas claramente las responsabilidades y los deberes del puesto que ocupó?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
1.3	¿Las actividades que realizó, formaron parte de un programa de trabajo al que se le dio seguimiento?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
1.4	La información, los equipos y las herramientas que ocupó para ejecutar su trabajo ¿Fueron los adecuados?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
1.5	¿Para realizar su trabajo, le comunicaron de manera oportuna y clara lo necesario?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
1.6	¿Estaba a gusto con el ambiente laboral de su área de trabajo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
1.7	¿La inducción al puesto y la capacitación recibida, le permitía hacer bien su trabajo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
1.8	¿Las funciones de su puesto, las desempeño de acuerdo a como se declaraban en los manuales organizacionales?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
1.9.	¿El puesto que ocupó, permitía desarrollarse y hacer uso de sus conocimientos?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
1.10.	¿El trabajo que realizó fue supervisado de manera periódica?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
1.11.	¿El trabajo que realizó fue evaluado?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
1.12.	¿Considera indispensable la experiencia para desempeñar correctamente el trabajo que realizó?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
2	COOPERACION				
2.1	¿Cuándo ingresó por primera vez se sentía bienvenido?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada

2.2	¿Sus compañeros de trabajo compartían con usted información que le ayudaba a realizar su trabajo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
2.3	¿Las relaciones entre los colaboradores de todas las áreas eran buenas?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
2.4	¿Considera que en su área se trabajaba en equipo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
2.5	¿Considera que con otras áreas de trabajo podía trabajar en equipo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
2.6	¿Existían áreas con las que me gustaba trabajar?				
	SI		NO		
2.7	¿Cree que sus compañeros de trabajo desempeñaban bien sus actividades?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
2.8	¿Piensa que el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros de trabajo podrían haber sido mejor?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
3	SUPERVISION				
3.1	¿Estaba bajo el mando de una persona?				
	SI		NO		
3.2	¿Su jefe era respetuoso con usted?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
3.3	¿Su jefe evaluaba objetivamente su desempeño?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
3.4	¿Su jefe resolvía y atendía sus dudas e inquietudes rápidamente?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
3.5	¿La relación que tenía con su jefe ayudaba al buen desempeño de su trabajo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
3.6	¿Su jefe le pedía que se quedara tiempo adicional solo cuando era necesario?				
	SI		NO		
3.7	¿Estaba de acuerdo que su trabajo fuera supervisado?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
3.8	¿Su jefe le apoyaba en la solución de problemas que se presentaban en su trabajo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
3.9	¿Se sentía satisfecho con el desempeño de su jefe?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
3.10.	¿Tenía personas bajo su mando?				
	SI		NO		
3.11.	¿Cuánta gente tenía bajo su mando?				
	UNA A DOS	DOS A DIEZ	DIEZ O MAS		
3.12.	¿Creía estar capacitado para tener personas bajo su mando?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
4	CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO				

4.1	¿Considera que las instalaciones físicas de su área de trabajo eran las adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
4.2	¿Contaba con un espacio físico adecuado y mobiliario cómodo para la realización de sus actividades?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
4.3	¿Considera que realizó mi trabajo bajo condiciones seguras?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
4.4	¿Los niveles de ruido eran aceptables para la realización de su actividad?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
4.5	¿Los niveles de temperatura y humedad eran aceptables para la realización de su actividad?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
4.6	¿Los niveles de iluminación eran aceptables para la realización de su actividad?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
5	SATISFACCION EN EL TRABAJO				
5.1	¿Le gustaba su trabajo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
5.2	¿Le estresaba su trabajo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
5.3	¿Le gustaba su horario?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
5.4	¿Se iría de su puesto y lugar de trabajo aunque le ofrecieran un trabajo similar por el mismo sueldo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
5.5	¿Le gustaba permanecer en su área de trabajo?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
5.6	¿Se sentía satisfecho con su jefe?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
5.7	¿Recibía motivación alguna para desempeñar de mejor manera su labor?				
	SI		NO		
5.8	¿Estaba a gusto con lo que desempeñó?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
5.9	¿Qué tipo de motivación es la que recibía?				
	Monetaria	Moral	Otra		
5.10.	¿Percibía la posibilidad en un futuro de ascender dentro de la organización?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada
5.11.	¿Consideraba que el sueldo y las prestaciones eran justos?				
	Por completo	Lo suficiente	No se	Muy poco	Nada

## 8 Bibliografía

- Tristán Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 6
- Stephen Robbins, Mary Coulter. *Administración*. Editorial Prentice Hall quinta Edición. P.25
- James A.F. Stoner. A. Edward freeman. Daniel R. Gilbert Jr. *Administración*. Pearson Prentice Hall, Sexta Edición. P.11
- James A.F. Stoner. A. Edward freeman. Daniel R. Gilbert Jr. *Administración*. Pearson Prentice Hall, Sexta Edición. P.P.11
- Jorge barajas medina. Curso introductorio a la administración. Editorial trillas, México. 1986 P.P 25
- Gutiérrez Dueñas, 2010
- Samuel C. Certo. Administración moderna. Mc Graw Hill. 2da Edición. P.7
- Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición editorial BestSeller Internacional McGraw-Hill 2000. P. 12
- Idalberto Chiavenato. *Administración proceso administrativo*. Teoría, proceso y práctica, Tercera edición. Mc Graw Hill.
- Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición editorial BestSeller Internacional McGraw-Hill 2000. P. 8
- Koontz & Weihrich, administración una perspectiva global, 1999, P. 3
- Stoner J., 2007, p.4
- Jorge Barajas Medina. *Curso introductorio a la administración*. Editorial trillas, México. 1986. P.13

- Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición editorial BestSeller Internacional McGraw-Hill 2000. P.12
- Koontz & Weihrich, *Administración una perspectiva global*, 1999, pág. 9
- Ricardo Juan Daniel Salazar. *Introducción a la administración y paradigmas en las organizaciones*. ISBN-13: 978-84-694-9283-3. Nº Registro: 11/107861
- Hall, R. "Organizaciones Estructura y Proceso", Prentice Hall, México D.F, 1983.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. *Administración una perspectiva global y empresarial*. Editorial. Mc Graw Hill, 2012. P.26
- Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. *Administración una perspectiva global y empresarial*. Editorial. Mc Graw Hill, 2012. P.30
- Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de Administración*.
- Ed. Mc Graw Hill. Inter Americana. 2.004. P. 10-12
- Robbins Stephen y Coulter Mary. *Administración*. Ed. Pearson Educación, 2005, Págs. 27-29
- Diez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Peri Añez Cristóbal Rafael. *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana, 2001. P. 4-19
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, p. 192
- John M. Pfiffner. *Organización Administrativa*. Editorial trillas. México. 1995. p. 265
- Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, p. 219
- Jorge Barajas Medina. *Curso introductorio a la administración*. Editorial trillas, México. 1986. P. 72
- Carreto, 2011, p. 4
- Agustín REYES PONCE, *Administración moderna*, p. 244

- TERRY & FRANKLIN, Principios de Administración, p. 195
- Reyes Ponce, Administración de empresas. Teoría y práctica, p. 32
- Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1999, p. 11
- Tristá Pérez, Administración Universitaria, 2001, p. 28
- Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración una perspectiva global*, 11ª. Edición, Mc Graw-Hill, 261
- James A.F. Stoner. A. Edward freeman. Daniel r. Gilbert Jr. Administración. Pearson Prentice hall, sexta edición. p. 475
- *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Enrique Louffat Tercera edición, Buenos Aires: CengageLearning. 2012.
- *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Enrique Louffat Tercera edición, Buenos Aires: CengageLearning. 2012.
- Joaquín Rodríguez y Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, P. 551 a la 562
- Kenneth Galbraith John. Anatomía del poder. Prentice Hall. México. 1996. P. 72
- Víctor Abreu Fernández, Manuel Mella Márquez. *Curso de partidos políticos*.
- Juan Ignacio García R. *La organización y la administración electoral desafíos de la modernización*. P. 529
- Juan Ignacio García R. *La organización y la administración electoral desafíos de la modernización*. p. 530
- Guillermo Yáber y Luis Ordóñez. Gerencia de Sistemas Conductuales y Diagnóstico de Cambio Organizacional en Partidos Políticos.
- *Constitucion Politica de los Estados Unidos Mexicanos*. Art. 41
- Sartori, Giovanni, Partidos y sistemas de partidos, p. 206

- Dahl, Robert, La democracia: una guía para los ciudadanos, p. 107.
- Woldenberg, José, *Sistemas Políticos, Partidos y Elecciones*. 2 da edición. El nuevo Horizonte Editores. 1997, p. 309
- Ver Von Beyme, Klaus. Los partidos políticos en las democracias accidentales. 1982
- [http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Informacion de los Partidos Políticos](http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Informacion_de_los_Partidos_Politicos). *Instituto Nacional Electoral*. México. 2015
- Patricia Moisen lechuga. *Partidos políticos en México*. Los sentimientos de la nación.p.11
- Raymundo Villareal Pérez. Tesis. *Partidos políticos en México y su régimen de financiamiento federal y estatal*. P. 33
- Cfr. Fuentes Díaz, Vicente. *Los partidos políticos en México*, edición del autor, 1956. P. 11
- Cfr. Fuentes Díaz, Vicente. *Partidos y corrientes políticas. México 50 años de la revolución*. Fondo de cultura económica 1961. P 376
- Cfr. Serna Elizondo, Enrique. *“Un sistema de partidos semi-competitivo, el caso de México”*. México. 1982. P. 249
- Emilio Rabasa. La constitución y la dictadura. P. 105
- Furtak, Robert K., *El partido de la Revolución y la estabilidad política en México*. México. UNAM. 1978. P. 23
- Reforma Política y Procesos Electorales en México. 2000
- <http://pri.org.mx/JuntosHacemosMas/NuestroPartido/DirectoriosNacionales.aspx>
- <https://www.pan.org.mx/directorio/>
- <http://www.prd.org.mx/portal/index.php/estructura-organica/comite-ejecutivo>
- <http://www.partidoverde.org.mx/2016/camaras/organos-de-gobierno>
- <http://www.partidodeltrabajo.org.mx/estructura.php>
- <http://movimientociudadano.mx/directorio-nacional>

- <https://nueva-alianza.org.mx/>
- <http://morenadf.mx/sitio/directorio/>
- <http://www.partidohumanista.cl/asi-nos-organizamos/nuestras-directivas/>
- <http://www.ieepco.org.mx/index.php/partidos-politicos/encuentro-social.html>
- [http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Directorio y documentos basicos/](http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Directorio_y_documentos_basicos/). *Instituto Nacional Electoral*. México. 2015
- Juan Ignacio García R. *La organización y la administración electoral desafíos de la modernización*. p. 530
- Jorge Armando Poot Pech. *Campañas Electorales Disfrazadas*. P. 9
- Reforma Política y Procesos Electorales en México. Agosto 2000
- [http://www2.ine.mx/documentos/proceso\\_2005-2006/cuadernos/pdf/C1/c1\\_1-8.pdf](http://www2.ine.mx/documentos/proceso_2005-2006/cuadernos/pdf/C1/c1_1-8.pdf)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 3
- Luis Costa Bonino. *Manual de Marketing Político*. Capítulo 4
- Andrés Valdez Zepeda. *Gestión de campañas políticas*.
- INE. *La Fiscalización Electoral durante el Proceso Electoral 2015*.  
<http://www.iepac.mx/ine/DOSSIER-FISCALIZACIÓN.pdf>
- [http://mexico.cnn.com/adnpolitico/2015/01/14/los-partidos-politicos-se-reparten-5356-  
mdp-para-2015](http://mexico.cnn.com/adnpolitico/2015/01/14/los-partidos-politicos-se-reparten-5356-mdp-para-2015)
- Instituto Nacional Electoral. *CNN México*. 2015.
- Gerencia de Campañas Electorales. armen Leticia Borrayo. Andrés Valdez Zepeda.  
[http://www.alice-comunicacionpolitica.com/abrir-ponencia.php?f=366-  
F523d5d653661379753317-ponencia-1.pdf](http://www.alice-comunicacionpolitica.com/abrir-ponencia.php?f=366-F523d5d653661379753317-ponencia-1.pdf)
- Daniel Eskibel, segunda edición 2016.

- <http://metodologadelainvestigaciinsiis.blogspot.mx/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- <http://varieduca.jimdo.com/art%C3%ADculos-de-inter%C3%A9s/la-investigacion-descriptiva/>
- <http://tesisdeinvestig.blogspot.mx/2011/06/escala-de-likert.html>
- <http://www.eoi.es/blogs/nataliasuarez-bustamante/2012/02/11/%C2%BFque-es-el-metodo-delphi/>
- Carmen Leticia Borrayo. Andrés Valdez Zepeda. <http://www.alice-comunicacionpolitica.com/abrir-ponencia.php?f=366-F523d5d653661379753317-ponencia-1.pdf>