

Especialidad en Administración Pública, Federal

Estatal y Municipal.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TEMA

Diagnóstico Estratégico

PRESENTA

LIC. YONATAN ZACARIAS MORENO.

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS, A 24 DE ABRIL DEL 2015.

**Diagnóstico Estratégico**

La falta de espacios adecuados para el desempeño de las actividades, así como la falta del material y equipo de trabajo, además de un vehículo oficial; es uno de los obstáculos que impiden en el desempeño de las actividades encomendadas en el área de trabajo, lo que ocasiona en muchas veces que el personal esté descontento para realizar la operatividad de lo que se encomienda, pero es importante mencionar que se cuenta con personal capaz y con mucha experiencia laboral, pero sin olvidarnos además, que por parte de movilidad en vehículos, podemos decir que las demás áreas de trabajo, coadyuvan con nosotros para poder combatir las actividades más inminentes.

En muchas ocasiones, quizás por decirlo de una manera, la falta de comunicación; <<*“La comunicación puede concebirse, como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros. (Miller, 1968).”*: *“Las habilidades de comunicación tanto escrita, como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, si no para desempeñar el puesto con eficiencia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se puede prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones,” (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998 pp. 338-339). 1*. >>…los empleados y titulares de las dependencias del H. Ayuntamiento, ocasionan un mal enfoque en el desarrollo del municipio, lo que deriva una problemática en el crecimiento poblacional desmesurado, debido a que en muchas comunidades no existen proyectos ya sean de reconversión productiva, de producción, agrícola o ganadera, etc. en sus localidades, que los lleve a auto-emplearse, tales como (Cursos-talleres de lombricomposta, que los lleve a un mejor cultivo de sus tierras y esto sea fruto de una mejor cosecha; Cursos-Talleres de Belleza, Panadería, Cocina Económica, Repostería, Artesanía, Etc. en los cuales puedan ser un medio de utilización de los recursos naturales generados en cada región; además de realizarles proyectos nuevos como la siembra de Fresa, en la que se puedan explotar en la misma comunidad en donde se aproveche, la elaboración quizás de mermeladas, helados y nieves de la misma, productos que puedan ser distribuidos en la misma región o en su caso en el mismo municipio; estos como ejemplos, ya que realizando estudios técnicos, posiblemente pudieran existir proyectos enfocados a las necesidades regionales, derivado de los estudios pudiesen ser estipulados). Y así, poder obtener un desarrollo dentro de sus lugares de origen, al igual de los municipios aledaños que no cuentan con la misma infraestructura social, ocasiona que en la Ciudad de San Cristóbal de las Casas, obtenga este crecimiento desordenado a consecuencia de las necesidades educativas, laborales, de comercio y aceptación de cualquier índole religioso (este último debido a las extensas expulsiones que fueron ocasionadas en los municipios de la zona altos de Chiapas); dicha situación es de interés para el Ciudadano Presidente Municipal, quien impulsa un proyecto para que las comunidades en un futuro se vuelvan localidades con proyectos a largo plazo, en los que consistan en permanecer con estabilidad de continuidad en los auto-empleos anteriormente mencionados, así también, Proyectos como el ya tan conocido “Grutas del Arcotete”, proyectado a un Parque Eco turístico en el que se vio el panorama completo y metas a largo plazo con ideas reales y claras para poder ser logrado el objetivo del Parque las “Grutas del Arcotete”; del que ha servido como prototipo ejemplar para enfocarse nuevas formas de iniciar a otras comunidades más con recursos diversos para, que les brinde una estabilidad económica y sobre todo una permanencia de salir a buscar lo que pueden tener en casa, dada esta situación cabría decir que se cuenta con el apoyo rotundo de recursos extraordinarios al presupuesto municipal, apoyados de la Cámara de Diputados y Senadores, además la del Estado y otras organizaciones, sin olvidar que podría caber la necesidad de buscar los apoyos financieros públicos.

*“Para que el Ayuntamiento planee, Proyectos a Largo Plazo se requiere que:*

* *Identifique y dé prioridad a metas o a misiones múltiples de largo plazo, efectivamente.*
* *Establezca una fecha de finalización para proyectos con los cuales está involucrado: Éstas podrían ser fechas límite dictadas por la gerencia o una fecha límite personal o de equipo.*
* *Identifique hitos clave hacia el logro de las fechas límite: fije fechas para estos hitos para asegurar que las complete a tiempo.*
* *Maneje los recursos apropiadamente para permitir el progreso hacia múltiples proyectos.*
* *Obtenga la aceptación de individuos clave los cuales le asistirán para que complete cada proyecto a tiempo.” 2.*

Derivado de lo anterior, es producido de la apatía de los funcionarios municipales de innovar ideas, ideas en la que se pueda crear métodos que permitan acceder nuevas formas de servicio a la ciudadanía, un servicio preocupado en el bienestar social, urbano y rural; ya que en la mayoría si no es que en todos los ayuntamientos, la credibilidad de un Gobierno Municipal, la población le ha perdido fe; pero como antes se mencionaba, las dependencias federales y estatales tienen una buena relación con el Ayuntamiento, quien está preocupado de poder darle un buen servicio a esta ciudadanía, derecho que demanda mejor atención; <<*“se puede decir que Ciudadanía es 1.- Condición que reconoce a una persona una serie de derechos políticos y sociales que le permiten intervenir en la política de un país determinado. (El derecho constitucional del voto ha constituido para muchas personas la condición de una ciudadanía plena).”* 2.- Conjunto formado por los ciudadanos de una nación o de un pueblo. >> 3; pero es importante mencionar la correlación de esta, que es, la Participación Ciudadana: <<*El Concepto de Participación Ciudadana por su misma naturaleza carece de un solo significado, toda vez que la participación ciudadana puede presentarse en cualquier escenario de la vida social, jurídica y política… La Participación Ciudadana tiene dos componentes: participar que viene del latín participare y significa tener uno parte o tocarle algo de ella, de tal participación es la acción de participar o intervenir en un asunto o un hecho, lo que implica, según Zazueta Villegas, que al participar en asociación con otros, se compartan opiniones, acuerdos y se orienten acciones de manera conjunta. El segundo componente es el objetivo ciudadana que viene del sustantivo ciudadano haciendo explicito el sentido de esa participación entre miembros de la misma categoría política (ciudadanos), la cual está destinada a la promoción de acciones, cuyos propósitos sólo tienen significado en el ámbito por excelencia del ciudadano…4; En el sector de la seguridad pública la participación ciudadana consiste “en sumar esfuerzo y trabajos de las sociedad a las funciones que desempeña el Estado en materia de seguridad pública, pasado así de una administración centralizada y unilateral a otra abierta y democrática con la colaboración de la ciudadanía…”. Dicha participación se da principalmente en las políticas de prevención del delito.>> 5. Sin embargo, la concepción del Estado paternalista ha impedido la participación en otros sectores, entre ellos la sociedad en funciones que actualmente le corresponde al Estado, contrario a lo que sucedía en las culturas del México antiguo, donde la comunidad era la más comprometida en la resolución de conflictos…6; Sin embargo a lo largo de la historia se ha ido despojando a dicha comunidad de funciones, que poco a poco fue absorbiendo el Estado, pero que actualmente reclama la sociedad…>>*, Dicha atención la reclaman con eficiencia y eficacia de los empleados y funcionarios municipales, aun sabiendo de la escases de este gobierno. Vale la pena indicar, que las compañías colegialas, es decir, los Colegios de Ingenieros, Colegios de Contadores, Abogados, etc. Siempre aportan al municipio proyectos de innovación, proyectos que consistan en: (*<< proponer un modelo que potencie sus particularidades internas y la participación activa del gobierno local como promotor de formas de gestión. Algunos elementos a desarrollar serían la cooperación, la solidaridad, las relaciones interinstitucionales entre los entes públicos, privados y las comunidades organizadas, con el fin de potenciar el desarrollo local sostenible, tomando en cuenta la capacitación tecnológica, las nuevas formas de información y comunicación, la identificación temprana de las vocaciones productivas del Municipio y de acuerdo a sus potencialidades endógenas territoriales, explotar racionalmente los recursos, con el fin de llegar a constituir un Municipio Innovador con criterios de sostenibilidad… En este sentido, se propone una forma de organización local que organice el desarrollo del Municipio, para convertirlo en un territorio innovador, teniendo como eje central la gestión del gobierno local, tomando en cuenta la Zona Libre de Inversión Turística de la Región y la ventaja que representa el hecho de que en este municipio está ubicado el Centro Turístico, considerado uno de los más grandes del Estado de Chiapas, según Censo 2010 del INEGI...* *Para Borja y Castells (2004), sólo los gobiernos locales pueden contribuir a mejorar las condiciones de productividad y competencias de las empresas privadas, en el marco de las relaciones globales en términos de modalidades de relación y negociación, siendo imprescindibles en la organización de los procesos interinstitucionales de desarrollo local sostenible. Por otra parte, la gestión del hábitat de las comunidades organizadas recae sobre los entes locales de gobierno y son componentes del modelo de Municipio Innovador. A tal efecto, la Ley Orgánica Municipal, considera a los municipios como la unidad política primaria y autónoma dentro de la organización nacional, y con personalidad jurídica propia. 7>>.)* y desarrollo para esta ciudad, lo que cabe tener la esperanza de poder coadyuvar en ambas partes, para elaborar un proyecto en que estos colegios participen y se ejecuten acciones en beneficio de todos y todas.

En tal sentido de la Eficiencia y eficacia, según teoría:

***Eficiencia:*** *“es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”,8.*

*“implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios.9”*

***Eficacia:*** *“se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales.10”*

*“Es el cumplimiento de los objetivos.11”*

Muchas de las actividades que se realizan, es por la falta de voluntad de los regidores, falta de interés de representar a la ciudadanía y no a un partido político, un partido que genera interés válgase la redundancia política, que solo lleva a la postulación y al deseo de obtener el poder y mantenerse en el mismo; muchas Colonias, Barrios, Fraccionamientos y comunidades rurales, mantienen un descontento ante la representatividad municipal (Presidente Municipal.Una de las cosas que suceden además de lo antepuesto, es que no existe una comunicación constante con las comunidades, localidades que tienen un enojo hacia la omisión de poder ser reconocidas ante un municipio y, ser legalizadas como colonias, barrios y/o fraccionamientos municipales; aun cuando sabemos que este cabildo mantiene una representatividad ciudadana actualmente, a las que se les otorgó nombramientos y credencialización correspondiente, es decir, en la zona rural se tienen 91 representaciones rurales, entre Agencias Rurales y Sub Agencias Rurales, Comisariados y representantes; 197 Consejos de Participación y Colaboración Vecinal en la zona urbana; quienes nos pueden ayudar en el seguimiento a la regularización de las tierras donde se cuentan asentadas, y no solo estas si no agregar a las que ya se encuentran municipalizadas, pero es importantísimo hacer hincapié que, la regularización se necesita de dictámenes, tales como los de Protección Civil, SEMARNAT, SAGARPA, y las demás concernientes, para poder iniciar un proceso de regularización y, sabiendo que el Gobierno Federal y Estatal mantiene actualmente una buena relación con esta administración, podemos partir diciendo que se puede realizar proyectos de esta índole.

Uno de los problemas, si no el más grande, es de direccionar obras o proyectos hacia donde la ciudadanía no está interesada recibir, es decir; la problemática actual radica, en que todas las Colonias, Barrios, Fraccionamientos y Localidades, realizan sus priorizaciones de obras, <<y resulta que en la zona rural la mayoría si es tomada en cuenta tal como ellos priorizan>>, pero es de valer la pena decir, en las áreas urbanas en muchas ocasiones se les construye pavimentación con concreto hidráulico y no la construcción de una tanque de almacenamiento de agua; lo que lleva a las inconformidades por los afectados, quienes son los interesados de satisfacer una necesidad y sobre todo priorizada. Aun cuando se ha mantenido esta problemática, se mantiene la buena relación con los representantes de cada una de las zonas, es decir, con los Agentes, Sub Agentes, Comisariados, Representantes y los Consejos de Participación y Colaboración Vecinal del Municipio.

*Derivado de lo mencionado, referente a la Ley Orgánica Municipal, cabe señalar, que actualmente en determinados municipios (muy pocos para ser sinceros), existen dichas figuras de consejos de participación y colaboración vecinal con el giro fundamental, del de participar para coadyuvar en el progreso y bienestar de la ciudadanía en general. Es importante además mencionar, que un H. Ayuntamiento debe ingresar sin compromisos “Políticos Privados”, para no re direccionar los proyectos y obras con otro fin sin que trastoquen los derechos de todos y todas los habitantes de una ciudad>>.* Dichas representaciones nos podría ayudar para poder combatir este descontento, desde luego enfocándose hacia las prioridades de la población en general, no combatiendo los compromisos políticos y privados.

Por último, la administración pública municipal, desde el enfoque de [“que el valor público se distingue de otros tipos de valor, el de por NO ser percibido por la ciudadanía colectiva, o el conjunto de la sociedad, si no por una sola persona. Del que no siempre es necesariamente consumido o disfrutado de manera colectiva]. Del enfoque de que el valor público no surge de respuestas eficaces a problemas relevantes para los ciudadanos/usuarios; de la no apertura de nuevas oportunidades para generaciones actuales y/o futuras; la construcción de comunidad, ciudadanía, democracia y capital social; y la misma realización de procesos públicos que demuestran el buen uso de recursos públicos. Esto brotaría un bienestar creado por la entrega simple, buena y eficiente de servicios, y de los impactos de los servicios y otras estrategias para la promoción del desarrollo, así como también del fortalecimiento del Estado democrático, la construcción de ciudadanía y la ampliación de oportunidades para los ciudadanos. Un punto de referencia que ayuda a los implementadores de políticas públicas es a mantener una dirección estratégica para guiar sus acciones. Una obligación de abandonar el cómodo espacio burocrático o tecnocrático de un entender abstracto de lo que constituye el "bien común" y ejercer procesos iterativos e interactivos que ayudan a discernir y definir lo que el público prefiere y, por ende, lo que genera valor para el "público". Una claridad conceptual asociada con la lógica de una cadena de valor. Un foco central para el rol de los implementadores de políticas en responsabilizarse por procesos que efectivamente generen resultados. Este enfoque implica que importan los resultados que los servicios, proyectos o programas causen entre las poblaciones objetivo, pero también importan los procesos aplicados para generar dichos resultados, ya que las relaciones y los procesos que se establecen entre las organizaciones responsables por una creación de valor público y las comunidades generan valor en sí mismos.”, Este enfoque se ha caracterizado por tener cacicazgos laborales de manera errónea, quienes se enfocan únicamente a ver lo que ha de venir y no lo que está ocasionando el no prestar atención al servicio de la ciudadanía. La falta de un líder, quien es:<< *aquella persona que es capaz de influir en los demás. >>.* 15. Y la falta de un lider, ha llevado a la obtención de tener puramente el concepto radical de jefes, que lleva a tener el descontrol y desorganización del capital humano **(no recurso humano)** y, cuando se menciona el concepto de CAPITAL Y RECURSO “humano”, quiero hacer referencia en el tema a que, según el Diccionario Educativo Juvenil, menciona: *“Recurso.- m. Medio del que se echa mano para lograr algo”. “Recursos.- m. pl. 1. Conjunto de bienes o medios materiales, 2. Loc.* ***Naturales.*** *Elementos que produce la naturaleza y que el hombre aprovecha para su beneficio. 3. Loc.* ***Naturales no renovables****, los que no se producen de manera continua e interminable.16;* ***CAPITAL.-“ adj. Principal, importante… Conjunto de bienes materiales que tiene una persona.****17 ”*, a que la diferencia de ver a un empleado como Recurso, implica la naturaleza de verlo como una pieza más, que si se descompone se cuenta con más recurso afuera para el logro de los objetivos; si se ve desde el objetivo principal o importante, el empleado deja de ser una cosa (un recurso) hasta llegar a ser importante en la empresa, pasa a ser parte de mi bien material al que le invierto, cuido y mantengo en buen estado laboral; pero una de las fortalezas más importantes de este trabajo, es de mencionar, que el personal mantiene la responsabilidad y sobre todo disponibilidad en tiempos, para poder ser capacitados y demostrar el crecimiento en dichos aprendizajes para el servicio de la ciudadanía en general, sin olvidar que se cuenta con el apoyo de un instituto quien de manera organizada, pronta y oportuna puede llevar a un crecimiento, técnico profesional el desempeño de las funciones de los empleados de Gobiernos Municipales en particular. Y si bien es cierto que este personal, tiene el deseo de dar el plus del trabajo, es oportuno especificar, que no existen incentivos que motiven al personal que labora siempre dando un extra a las funciones, un extra a sus tiempos de horarios y días de trabajo, tales como: incentivos económicos, reconocimientos ya sea certificados o diplomas por realizar bien las actividades encomendadas, días de descanso, vacaciones oportunas en tiempo y forma. Lo que con el tiempo ocasiona que el personal en actividad que se entrega, se esfuerza y dedica, ocasione un descontento y baja autoestima en los estímulos de reconocimientos por dar más de sí mismo; podría encajar dicho tema, realizando programas de estimulación laboral gracias a la disponibilidad del mismo personal, y sobre todo que se cuenta con la buena relación del área de administración municipal encargada del capital humano.

**Planteamiento de problema (Tentativo)**

1. ¿Es un gobierno con interés político y sin preparación profesional en el ramo, lo ocasiona el mal uso del presupuesto local, y de no definir bien una participación ciudadana altamente activa para el desarrollo en San Cristóbal de las Casas, Chiapas?

**10 causas:**

1. Falta de interés de los presidentes municipales en profesionalizarse en la Administración Pública de los Tres Órdenes de Gobierno.
2. Falta de selección de personal profesionalizado en las áreas de trabajo. Tanto operativo, como Regidores, Síndicos y Titulares de las áreas municipales."
3. "Falta de Experiencia Laboral, derivados de los múltiples cambios de empleados, administración tras administración."
4. Deshonestidad en las autoridades al hacer valer el soborno.
5. Desinterés en ejecutar bien las funciones, por parte del funcionario municipal.
6. Falta de Satisfacción Laboral.
7. Falta de buenos Recursos Materiales.
8. Ciudadanía insatisfecha en la ejecución de los servicios.
9. Ciudadanía mal informada.
10. Falta de continuidad de proyectos a corto, mediano y largo plazo.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Matriz de análisis de incidencia entre las causas | | | | | | | | | | | |
|
|  | | | | | | | | | | | |
|  | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | C7 | C8 | C9 | C10 | TOTAL |
| C1 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 21 |
| C2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 3 | 11 |
| C3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 22 |
| C4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 14 |
| C5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 25 |
| C6 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 16 |
| C7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 9 |
| C8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| C9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| C10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 7 |
| TOTAL | 7 | 12 | 8 | 10 | 17 | 14 | 13 | 27 | 7 | 15 |  |
| Niveles de  Preponderancia | | | | | ALTO = 3 | | MEDIO =2 | | BAJO =1 | | NULO = 0 |
|
|
|

**Planteamiento del problema**

1. ¿Es un gobierno con interés político y sin preparación profesional en el ramo, lo que ocasiona el mal uso del presupuesto local, además del desinterés en ejecutar bien sus funciones, y de no definir bien una participación ciudadana altamente activa para el desarrollo en San Cristóbal de las Casas, Chiapas?

Matriz FODA

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **N.P.** | **DEBILIDADES** | **AMENAZAS** | **FORTALEZAS** | **OPORTUNIDADES** |
| 1 | > Falta de espacios adecuados para el desempeño de actividades, así como la falta de material y equipo para realizar el trabajo operativo. > Falta de vehículo oficial para el trabajo operativo | Descontento del personal para realizar la operatividad laboral | Personal con capacidad y experiencia para realizar la operatividad | Coadyuvanza y coordinación entre áreas del municipio que si cuentan con vehículos |
| 2 | Falta de comunicación entre empleados de diferentes áreas y de los titulares | El crecimiento de la población por comunidades y municipios aledaños, respecto a la escaza capacidad del Ayuntamiento. | Se cuenta con el apoyo del presidente municipal. | Apoyos financieros, de recursos extraordinarios del Congreso del Estado y otras organizaciones. |
| 3 | Falta de innovación de ideas para  crear métodos de nuevas formas de servicios a la ciudadanía. | Pérdida de credibilidad del Gobierno Municipal ante la población | Se tiene el apoyo con las dependencias de Gobierno Federal y Estatal. | Empresas comerciales, asociaciones colegiadas aportan en el desarrollo del municipio. |
| 4 | Falta de apoyo del H. Cabildo y de las comisiones que representan | Descontento de comunidades, Barrios, Colonias y Fraccionamientos irregulares, que no reciben apoyos de obras y/o proyectos. | La toma de decisiones se realiza por Dictamen de la comisión que corresponde. | Buena relación con el 90 % de regidores. |
| 5 | Falta de comunicación con las colonias, barrios, fraccionamientos y las comunidades. | Descontento de comunidades asentadas en áreas protegidas por no ser reconocidas | Se cuenta con representación de Agencias Rurales en cada una de las comunidades. | Se tiene apoyo del Gobierno Federal y Estatal. |
| 6 | Falta de obras, programas y/o proyectos direccionados a la necesidad comunal. | Descontento de la ciudadanía por que las priorizaciones de obras, no se tomen en cuenta según sus necesidades. | Se tiene buena relación con los consejos de participación y colaboración vecinal y agencias rurales. | buena relación con el presidente y síndico municipal. |
| 7 | Falta de espacios de Estacionamiento público. | Ciudadanía molesta y fastidiada. | Se cuenta con proyecto de la construcción de un Palacio Municipal (unidad administrativa) | Se tiene el apoyo del Gobierno Federal con el programa de Pueblos Mágicos y del Gobierno del Estado en la construcción de un nuevo inmueble. |
| 8 | Falta de Participación de una ciudadanía activa. | Manifestaciones, incontrolables y controversia social. | La mayoría de la ciudadanía cuenta con un nivel educativo, básico, medio y medio superior. | Capacitaciones a la ciudadanía, para hacer una participación activa para beneficio comunal. |
| 9 | Falta de Liderazgo de los Directores de Agencias Rurales y Atención a Consejos Vecinales | Desorganización con el capital humano,  falta de equidad laboral de acuerdo a salarios. | El personal disponible para capacitarse en términos de superación laboral. | Se obtiene apoyo de un instituto capacitador a funcionarios |
| 10 | Falta de Incentivos laborales al personal activo, tales como días de Descanso, Vacaciones, reconocimientos por actividades encomendadas, económicos, etc. | Descontento del personal para realizar la operatividad laboral | Disponibilidad del personal en días hábiles e inhábiles de confianza y sindicalizados. | Buena relación con la Dirección de administración encargada del capital humano. |

BIBLIOGRAFÍAS

1.- Wikipedia.- Marco Teórico de la Comunicación, página 1.

2.- **Copyright L’Arcenciel International S.R.L. de C.V. - www.arcencielmx.com -** [**olivier@arcencielmx.com**](mailto:olivier@arcencielmx.com)**, Planeación a Largo Plazo, Pág. 2.**

3.- Wikipedia.- Conceptualización de Ciudadanía, pág. 3.

4.- Cf. Zazuetas Villegas. Participación Ciudadana. Ed. Porrúa, México, 2003 p.5.

5.- Cf. Tapias Flores Fausto Enrique. “Los Derechos Humanos en las Democracias Modernas”. Quinto Certamen de ensayo sobre Derechos Humanos. Ed. Trujillo Flores Tomás, México, 2002, p. 62.

6.- Cf. Lima Malvado María de la Luz. Op. Cit., p. 170.

7.- <http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/gestion14.asp>, 27 de noviembre de 2005.

8.- Koontz, Harold, Weilhrich, Heinz, Administración. Una perspectiva global, Editorial Mc. Graw-Hill, 11ª. Edición, 1998, pág. 12.

9.- Werther William B. Jr. Davis Keiths, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill, 5ta. Edición, 2000, pág. 8.

10.- [www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/gestion14.asp](http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/gestion14.asp), 27 de noviembre de 2005.

11.- Koontz, Harold, Weilhrich, Heinz, Administración. Una perspectiva global, Editorial Mc. Graw-Hill, 11ª. Edición, 1998, pág. 12.

12.- Mercedes Mujica de López, Freddy Marín, Hélida Smith, María Isabel Lovera Municipio innovador, un modelo para el desarrollo local sostenible Multiciencias, vol. 8, diciembre, 2008, pp. 132-133, Universidad del Zulia Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411691019>.

13.- Trens (1957:12 y 32).

14.- <http://www.liderazgoymercadeo.com>

15.- Diccionario Educativo Juvenil Ilustrado, Editorial Larausse, Segunda Edición, 2002, p 797.

16.- Diccionario Educativo Juvenil Ilustrado, Editorial Larausse, Segunda Edición, 2002, p 133.

17.- (2011, 11). Enfoque de la Administración Pública. BuenasTareas.com. Recuperado 11,2011, de http://www.buenastareas.com/ensayos/Enfoque-De-La-Administracion-Publica/3095448.html.