



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA GOBERNANZA.
ESTUDIO DE CASO: JUNTA
AUXILIAR DE SAN SALVADOR
CHACHAPA, PUEBLA 2017**

**Tesis para obtener el título
de Maestra en
Comunicación Estratégica**

Presenta

Rosario Carrera Barbosa

Directora de tesis

Dra. Angélica Mendieta Ramírez

H. Puebla de Z. junio de 2019

*A a Dios, por cuidar y guiar mi camino en todo momento,
A mis padres, hermana y sobrina por ser mi motor de vida, les AMO,
A mis familiares que me apoyan incondicionalmente cuando más les necesito,
A mis amigos que siempre me motivan en hacer locuras como esta tesis,
A mis asesores, por su paciencia, apoyo y confianza.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES: GOBIERNO Y JUNTAS AUXILIARES.....	6
1.1. Sistema político en México	7
1.2. Marco jurídico: Juntas Auxiliares del Estado de Puebla	17
1.3. Estado de Puebla: municipios, política y gobierno	28
CAPITULO II. PERSPECTIVA TEÓRICA: GOBERNANZA Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
2.1. El poder trascendental de la comunicación	35
2.2. Dimensiones de la comunicación	44
2.3. Comunicación política y ciudadana	49
2.4. El impacto de la gobernanza	54
2.5. Comunicación estratégica: el jaque mate de los gobiernos para su desempeño	61
CAPITULO III. DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN CASO: JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA	68
3.1. Metodología de la Investigación.....	69
3.2. Diseño de investigación.....	72
3.3. Caso: Junta Auxliar de San Salvador Chachapa.....	75
3.4. Análisis de la información	87
CONCLUSIONES	103
PROPUESTA.....	107
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	118

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO EN MÉXICO
TABLA 2. NIVELES Y RELACIONES DE GOBIERNO
TABLA 3. FICHA TÉCNICA DEL ESTADO DE PUEBLA
TABLA 4. DIMENSIONES BÁSICAS DEL ESPACIO CONCEPTUAL DE LA COMUNICACIÓN
TABLA 5. ELEMENTOS ARTICULADOS PARA LA GOBERNANZA
TABLA 6. ACCIONES ESTRATÉGICAS
TABLA 7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN MIXTA
TABLA 8. FICHA TÉCNICA DEL MUNICIPIO DE AMOZOC
TABLA 9. FICHA TÉCNICA DE LA JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA
TABLA 10. FICHA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN
TABLA 11. ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPROMISOS: JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA
TABLA 12. ANÁLISIS DE GOBIERNO Y CIUDADANÍA: JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA
TABLA 13. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA TÉCNICA DE ESPACIO ABIERTO
TABLA 14. ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

TABLA 15. ANÁLISIS POR VARIABLE DE LOS RESULTADOS DE LA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. BUCLE DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA

FIGURA 2. MAPA CONCEPTUAL DE LA INTERACCIÓN

FIGURA 3. ELEMENTOS DEL MODELO DE CONTEXTO

FIGURA 4. RECURSOS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

FIGURA 5. ESQUEMA POR TIPO DE INVESTIGACIÓN

FIGURA 6. LÍNEA DE TIEMPO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

FIGURA 7. MODELO PROPUESTA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GOBERNANZA

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. FUNCIONARIOS PÚBLICOS- IMAGEN

GRÁFICA 2. CIUDADANÍA-IMAGEN

GRÁFICA 3. FUNCIONARIOS PÚBLICOS-REPUTACIÓN

GRÁFICA 4. CIUDADANÍA-REPUTACIÓN

GRÁFICA 5. FUNCIONARIOS PÚBLICOS-CREDIBILIDAD

GRÁFICA 6. CIUDADANÍA-CREDIBILIDAD

GRÁFICA 7. FUNCIONARIOS PÚBLICOS-COMUNICACIÓN

GRÁFICA 8. CIUDADANÍA-COMUNICACIÓN

INTRODUCCIÓN

En México, la relación entre gobierno y ciudadanía se observa cada vez más quebrantada. Los ciudadanos se quejan del gobierno a quien califican de ineficiente, corrupto y desconfían de sus instituciones, este sentir latente, refleja una problemática a nivel mundial y pareciera que no existe autoridad que se responsabilice de contrarrestar la situación.

El Banco Mundial (2018) describe que más de la mitad de la población manifiesta su desconfianza hacia las instituciones gubernamentales. En las encuestas que aplicaron recientemente a líderes de opinión de diferentes países clientes, confirman que mejorar el modo de gobernar es una de las principales prioridades en materia de políticas en los países. Lo que indica que no les ha sido fácil a los gobiernos el compromiso que implica representar a la ciudadanía, al ser señalados como los únicos responsables de los problemas sociales por la falta de credibilidad en sus acciones y que poco han sabido comunicar su desempeño. Así también, Latinobarómetro (2017) un corporativo que produce un indicador de opinión pública en 18 países de América Latina exhibe los resultados obtenidos a través de un análisis online en México de 1,200 casos como muestra 1,007; consideran poca o ninguna confianza hacia grupos, instituciones o personas en el Gobierno.

En un panorama Nacional más cercano la Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP, 2012) presentó datos importantes sobre las percepciones, conocimiento, actitudes y comportamiento de los mexicanos en torno al funcionamiento del sistema político. En siete años desde el 2005 al 2012 entre los principales resultados sobre confianza hacia instituciones, las peor evaluadas por parte de los entrevistados fueron: Sindicatos, Diputados, Senadores, Partidos Políticos y la Policía, y cuatro de cada diez ciudadanos piensan que en el futuro tendrán menos posibilidades de influir en las decisiones de gobierno y al votar es la única manera que tienen las personas, para decir si el gobierno hace bien o mal las cosas.

El Instituto Nacional Electoral (INE, 2015) identifica el porcentaje de abstención en la votación de diferentes elecciones, ha incrementado de un 34.03% en 1991 a un 52.28% con referencia al porcentaje de participación en el listado nominal, es decir, ante la problemática de desconfianza en instituciones los ciudadanos ya no participan en un acto clave de democracia. Estos datos son alarmantes, porque detonan una problemática general que no es una moda; sino una realidad que implica: conflictos y disputas sociales, el descontento ante el desempeño gubernamental y así, la desavenencia de las relaciones entre gobierno y ciudadanía.

El Estado de Puebla desde el 2014 al 2019 enfrenta una situación que ha afectado tanto a la ciudadanía como al gobierno auxiliar debido a las modificaciones en la Ley Orgánica Municipal. La queja inicial fue que se impuso una acción sin consultar y escuchar a las personas de diferentes comunidades, por tanto, no se respetaron sus derechos al retirar las oficinas del Registro Civil de las Juntas Auxiliares y concentrarlas únicamente en las presidencias municipales. Esta situación, causó el descontento de los ciudadanos afectados, la inconformidad de los ediles auxiliares y provocó entre otros hechos el bloqueo de la autopista Puebla-Atlixco por habitantes de San Bernardino Chalchihuapan que en dicho acto como consecuencia de los acontecimientos ocurridos el 9 de julio de 2014 un niño de 13 años perdió la vida. (CNDH, 2014). A esta tragedia le procedió una serie de manifestaciones ciudadanas en las que exigían; respetar sus derechos debido a que recibían amenazas por parte de funcionarios públicos, la inconformidad con el desempeño del gobierno estatal en turno, la exigencia de recursos propios a Juntas Auxiliares, entre otros problemas que mantienen un desequilibrio social. Actualmente los legisladores continúan analizando la problemática social y económica de las Juntas Auxiliares.

El tema de comunicación estratégica para la gobernanza es pertinente, porque aunque son varias las disciplinas que han apoyado en establecer: un orden laboral,

organizar las funciones, indicar leyes y procedimientos, incorporar indicadores, y existen instituciones preocupadas por apoyar el modo de gobernar en los países, la relación entre gobierno y sociedad permanece quebrantada, no obstante, en las encuestas de opinión los números indican que las personas poco confían en las instituciones de gobierno a pesar del desempeño que este desarrolle en cada administración. Sin embargo, no es posible participar solo como observador esperando a que la situación empeore sino es necesario aportar desde la trinchera y el conocimiento de cada persona, porque es una relación conjunta en la que se está inmerso; y en la que actúan dos grandes sectores: el gubernamental y el social.

Por tanto, esta investigación es necesaria para la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa ya que aporta en torno a una problemática vigente que en los últimos años se identifica como un foco rojo; y es urgente de atender para contar con instituciones de gobierno; eficientes y eficaces que comuniquen su desempeño como lo muestran algunos estudios de caso consultados en los que la comunicación estratégica ha favorecido sus relaciones de confianza y credibilidad e impacta en la gobernanza dando pauta a la sana relación entre gobierno y ciudadanía.

La comunicación a fin de ser un proceso natural entre los seres humanos su estudio formal permite la estructura de mensajes, la selección de información puntual y confiable, entre otros elementos. Estudios en comunicación estratégica refieren que para eficientar los procesos y recursos se debe contar con una planeación de actividades, la organización de funciones, asignación de actividades y cada persona, sistema e institución debe estar comunicada a través de los diferentes medios, para así favorecer su interacción y relaciones ya que los gobiernos deben tener claro qué van a realizar y cómo comunicar.

Así mismo, esta investigación facilita un estudio de caso acertado en el Estado de Puebla, por lo que se dirige al Gobierno en sus tres órdenes Municipal, Estatal y Federal, así como a las 658 Juntas Auxiliares divididas en los 217 municipios del

Estado de Puebla (SGG, 2019), principalmente, a la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa, a los ciudadanos como una invitación a participar de forma activa en su comunidad y; finalmente a otros investigadores en el ramo como un área oportuna.

La pregunta central de la presente tesis describió ¿Cómo impactar en la comunicación política y ciudadana a través de la comunicación estratégica en la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa, Puebla 2017 para la gobernanza?; y la hipótesis fue; la comunicación estratégica aplicada en el sector gubernamental impacta en la gobernanza y permite: la confianza y credibilidad de los ciudadanos en sus representantes, contrarresta las problemáticas sociales y contribuye al equilibrio social. En este sentido, el objetivo evaluó las estrategias de comunicación política y ciudadana en la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa, Puebla 2017, para impactar a través de la comunicación estratégica en la gobernanza. La metodología fue mixta e integró: etnografía con observación participante, entrevistas con cuestionarios y espacio abierto en el que participaron la Junta Auxiliar y la ciudadanía.

El presente trabajo de tesis se encuentra organizado por tres capítulos. El capítulo I denominado Antecedentes: Gobierno y Juntas Auxiliares hace un recorrido histórico que contextualiza los temas y hechos que anteceden a la presente investigación. En México, los gobiernos son señalados como los únicos responsables de los conflictos sociales. Los ciudadanos consideran que, con solo su participación al momento de votar, se deslindan de responsabilidades y deben esperar en sus hogares a que los gobernantes y funcionarios públicos mejoren el país. Desde esta perspectiva, al estar inmersos en una sociedad y ser parte de ella, los ciudadanos son también corresponsables de los problemas que alteran el bienestar y equilibrio social.

En lo que respecta al capítulo II indicado como Perspectiva teórica: gobernanza, comunicación estratégica y política. Se analiza los conceptos y modelos a partir de

la situación actual en la que los gobiernos enfrentan una relación quebrantada con la ciudadanía, a través de la desconfianza en sus instituciones, la falta de congruencia en sus acciones y ser evaluados como ineficientes y corruptos. Es claro que al aceptar un cargo público se adquieren otras responsabilidades, pero no son los únicos que deben trabajar hacia un bienestar común, sin embargo, al no integrar la comunicación en sus acciones demeritan su gobernanza. Por el contrario, deben lograr que la ciudadanía participe y contribuya al equilibrio social y así, favorecer la credibilidad en su gestión como resultado de diferentes estrategias incorporadas.

Por último, en el capítulo III nombrado Diseños de investigación caso: Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Se explica de forma detallada cómo se procesa la información que responde a la pregunta de investigación, confirma la hipótesis y se arriba a los objetivos de manera formal. La metodología otorga validez y confiabilidad al tema. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la presente tesis, así como una propuesta para el tema y los anexos que respaldan información.

CAPITULO I. Antecedentes: Gobierno y Juntas Auxiliares

CAPÍTULO I

Se presentan a continuación escenarios sociopolíticos y estructurales del Gobierno, sus principales facultades y vinculación con otras instituciones, así como la relación que atiende con la ciudadanía. A continuación, se analiza la evolución del sistema político en México.

1.1. Sistema político en México

Cuando México se conformó como una República y adquirió una Constitución Política, se convirtió en un Estado de Derecho, lo que quiere decir que ahora la nación se rige basada en leyes que expresan obligaciones y derechos para los ciudadanos iguales y soberanos, quienes en su conjunto tienen el poder de elegir la manera en que se estructura políticamente el país y a las autoridades que los representan desde tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Los tres poderes, sirven para que ninguna persona o institución pueda tener el control. De esta manera, en México no puede existir un Rey o algún absolutismo, sino que las decisiones se toman mediante el debate y participación de distintas fuerzas políticas, desde donde surgen autoridades que directa o indirectamente son elegidos libre, periódica y democráticamente por los ciudadanos. En 1824 se determinó que fuera la Ciudad de México anteriormente Distrito Federal, donde se establecieran los poderes de la Unión.

El gobierno es la autoridad que coordina y administra las instituciones en el país, a través de ellas, establece normas y leyes que regulan las conductas y comportamientos. Cada gestión cambia conforme a los periodos de elección establecidos, los funcionarios públicos permanecen o dejan el cargo de acuerdo a los intereses de los nuevos dirigentes en turno. Más adelante se retoma esta última idea en la que convergen fines políticos, por el momento se da importancia a la estructura administrativa.

El gobierno mexicano además de estar agrupado en tres poderes también cuenta con tres niveles: Federal, Estatal y Municipal, así como los organismos autónomos. En la Administración Pública Federal; la Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y los Órganos Reguladores Coordinados integran la Administración Pública Centralizada. Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

TABLA 1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO EN MÉXICO		
PODER	FACULTADES	INTEGRACIÓN
Ejecutivo	1. Su función principal es administrar los recursos públicos para invertirlos en el desarrollo social, político y económico del municipio, estado o país que representa mediante programas, acciones, planes y estrategias gubernamentales. 2. Encargado de aplicar lo que marcan las leyes y, con base en éstas, llevar a cabo la tarea de gobernar. 3. La Administración Pública Federal está a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos. 4. Governa de conformidad con lo establecido por la legislación. 5. Se conforma por el Presidente de la República, los Gobernadores en los Estados y los Presidentes municipales	• 18 Secretarías y/o Dependencias • 299 Entidades del Gobierno • 32 Estados y sus municipios • 146 Embajadas y consulados

6. Su titular, el Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, es elegido mediante elecciones directas cada seis años sin posibilidad de reelección.

7. Para la ejecución de sus labores el Presidente tiene la facultad legal de nombrar a sus colaboradores más cercanos, que son los secretarios de Estado y el Procurador General de la República.

Legislativo	1. Se deposita en el Congreso de la Unión, que se divide en dos Cámaras, una de Diputados y otra de Senadores. El Congreso se encarga de expedir leyes que regulan la estructura y funcionamiento internos de la República Mexicana. 2. Los Senadores y Diputados quienes son legisladores se encargan de elaborar, modificar o eliminar leyes desde las cuales se rige al gobierno y a los ciudadanos, se expresan las garantías individuales, obligaciones, la estructura política del país y en general la normatividad para garantizar el adecuado desarrollo político, social y económico con orden y paz, así como garantizar la coexistencia de la sociedad. Además de lo anterior, los Diputados tienen la responsabilidad de aprobar y evaluar año con año, la Ley de ingresos y de egresos, desde donde se determina el dinero que obtiene el gobierno mediante los impuestos, la forma en que se gastarán y la evaluación de dicho ejercicio.	• 500 Diputados • 128 Senadores
--------------------	--	---

3. La Cámara de Diputados conformada por 500 diputados. De estos, 300 son elegidos por el principio de votación mayoritaria relativa y 200 por el principio de representación proporcional.

4. El Senado de la República está integrado por 128 Senadores, de los cuales en cada estado y en el Distrito Federal, 2 son electos según el principio de votación mayoritaria relativa y uno es asignado a la primera minoría. La senaduría de primera minoría es asignada al partido político que por sí mismo ocupe el segundo lugar en número de votos en la entidad de que se trate. Los treinta y dos senadores restantes son electos según el principio de representación proporcional mediante el sistema de listas votadas en una sola circunscripción plurinominal nacional.

Judicial

1. El Poder Judicial de la Federación está encargado de vigilar el cumplimiento de la Constitución y las leyes e imparte justicia. Desde este poder se catalogan los delitos (de fuero común o federales) y se determinan los castigos o sentencias a quienes falten con la normatividad vigente en el país. Con la labor de cuidar que las leyes se apliquen correctamente y de resolver conflictos para que exista armonía social.

2. Al efecto preserva que la Constitución sea la ley suprema y que no haya ninguna ley o norma que la contradiga.

- 11 Ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN)
- 7 Consejeros del Cosejo de la Judicatura Federal (CJF)
- 7 Magistrados del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF)

3. La Suprema Corte de Justicia de la Nación, que es el máximo tribunal en México, también resuelve controversias entre la Federación y las entidades federativas.

4. Cuando una autoridad actúa en contra de lo que dicta la Constitución, o el Poder Legislativo expide una ley contraria a ella, el agraviado recurre al juicio de amparo para impedir los presuntos efectos violatorios, recurso judicial que es examinado por las estructuras que integran el Poder Judicial.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Gobierno en México (2018)

En la tabla 1 se describen las facultades y funciones de cada integrante en el poder que sus instituciones al estar vinculadas entre sí dependen unas de otras. En la estructura orgánica los gobiernos municipales preceden al Estatal y ambos dependen del Federal, por lo que mantienen relaciones administrativas, económicas y operativas muy estrechas. En la subdivisión territorial de México, denominado oficialmente Estados Unidos Mexicanos y también conocido como República Mexicana, se atiende a la población actualmente a través de 32 Estados constituidos por un número variable de municipios. De acuerdo al INEGI (2015), existen en todo el país un total de 2,457 mientras que la Ciudad de México, anteriormente Distrito Federal; como capital y sede de los tres Poderes de Gobierno se integra por 16 delegaciones políticas. La entidad federativa con mayor número de municipios es Oaxaca con 570, posteriormente Puebla con 217 y Veracruz de Ignacio de la Llave con 212, por el contrario, los estados con menor número son Baja California y Baja California Sur, con 5 municipios respectivamente.

Los antecedentes históricos narran que el calpulli de los aztecas era la organización o barrio donde vivía un grupo de familias que tenían tierras en común, bajo el mando de un dirigente elegido por el grupo. El jefe del calpulli organizaba la explotación de

la tierra e impartía justicia; sus ayudantes o funcionarios se encargaban del cobro de los tributos e impuestos, de dirigir el trabajo de la comunidad, el culto a los dioses y la enseñanza a los jóvenes. A partir de la llegada de los conquistadores españoles a México, se crearon los primeros municipios como instrumentos de dominio militar y político, durante el periodo que duró la conquista. El primer municipio de México fue instituido por el conquistador español Hernán Cortés en las costas del Golfo de México, en un lugar al que le llamó la Villa Rica de la Veracruz, el 22 de abril de 1519. Una vez terminada la conquista del centro de México, el municipio se convirtió en la base administrativa y política de los gobiernos coloniales.

En la época de la Colonia, los ayuntamientos se encargaban del cuidado de las obras públicas. Se les encomendaba también el cuidado y la vigilancia de los mercados, ventas y mesones y la vigilancia de pesas y medidas, así como todo lo concerniente a las ordenanzas de policía y al orden de los mercados de abasto. Otras funciones consistían en cuidar que los vecinos pudieran disfrutar en común, en diez leguas a la redonda, de los pastos y montes. Asimismo, era función del Cabildo o ayuntamiento la planeación y la tala de árboles y la adjudicación al mejor postor de los derechos de vender carne y pan. Otra facultad consistía en la formación de sus ordenanzas, que necesariamente tenían que ser enviadas al virrey para su aprobación definitiva, en el término de dos años, aunque de hecho regía en forma inmediata de manera provisional.

En la época independiente a partir de 1821, el país tuvo varias Constituciones políticas. Una de ellas, conocida como Las Siete Leyes Constitucionales de 1836, disponía que los ayuntamientos deberían ser electos popularmente y los hubiera en todas las capitales de departamento y en los puertos con cuatro mil habitantes. Encomendaban a los funcionarios del ayuntamiento las obras y los servicios públicos de la ciudad. Sin embargo, estos ayuntamientos fueron suprimidos en 1837. El municipio como institución básica del país no fue considerado en la Constitución de 1857, y sólo se estableció como una institución propia del Distrito

Federal, ahora Ciudad de México y los territorios. Durante el gobierno de Porfirio Díaz, quien fue Presidente de la República de 1877 a 1881, y de 1884 a 1911, los ayuntamientos fueron aprobados en partes administrativas llamadas partido, distrito, jefatura o cantón. Los dirigentes de estas partes fueron los jefes políticos que eran agentes de Díaz, a las órdenes de los gobernadores.

En la época revolucionaria, Venustiano Carranza promulgó la Ley del Municipio Libre el 25 de diciembre de 1914. Esta Ley es antecedente inmediato del artículo 115 de la Constitución Política del país. Es así que constitucionalmente se reconoce la libertad y autonomía del municipio, otorgándole la posibilidad de administrar libremente sus recursos, y tomar con total independencia sus decisiones en la política. Actualmente, el municipio es la base de la organización política y administrativa del país y sus actividades, derechos y obligaciones se reglamentan en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. También la Constitución señala que cada municipio será administrado por el ayuntamiento de elección popular y no habrá ninguna autoridad entre el municipio y el gobierno del estado. El municipio está gobernado por el ayuntamiento, representado por un presidente municipal, máxima autoridad elegida por el pueblo, en forma directa y es renovado cada tres años, por uno o varios síndicos y regidores.

Al presidente municipal le corresponde hacer cumplir las leyes federales, obligatorias para todo el país; estatales, con aplicación en el estado y municipales, es decir, aquellas que se aplican únicamente en el territorio del ayuntamiento. El presidente municipal debe presentar cada año un informe a toda la población del municipio sobre las actividades realizadas. El síndico encabeza la comisión de Hacienda encargada de aprobar las cuentas del municipio. Los regidores se encargan de diversos asuntos administrativos y técnicos. En cada ayuntamiento deben funcionar comisiones de salud, ecología, turismo, transporte, educación, mercados y deporte. A la reunión formal de trabajo de los funcionarios del ayuntamiento se le llama cabildo. El municipio se divide en cabecera municipal, que

es el lugar donde reside el gobierno del municipio; delegaciones que se establecen en ciudades y subdelegaciones que se ubican en pueblos o rancherías.

El municipio recibe ingresos del pueblo que gobierna; mismos que se obtienen de licencias y permisos comerciales; impuestos de predial, luz, alcantarillado y multas, entre otros. El gobierno municipal tiene la obligación de prestar servicios como agua potable, alumbrado público, limpia, mercados y centros de abasto, panteones, calles, parques y jardines y seguridad pública, entre otros. Por otra parte, el poder público de los estados, igual que el de la federación, se basa en la división de poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Las funciones que desempeñan estas tres instancias sólo tendrán efecto en su propio estado. Los estados de la federación, en ejercicio de la soberanía que les otorga la Constitución Federal, se rigen por sus constituciones locales, en las cuales se establecen los derechos y obligaciones de los ciudadanos y algunas facultades y atribuciones de los poderes. (CONEVYT, 2017)

Se plantea que el federalismo se implementó en México desde 1824 y consiste en dividir geográficamente la nación en país mediante estados o entidades federativas, que a su vez se dividen en municipios. Cada uno tiene el derecho de legislar sus leyes y adoptar estrategias que crean necesarias para la prosperidad de su estado, lo que se conoce como soberanía. En esta línea, es necesario identificar la división de los tres niveles de gobierno que permiten una mejor organización y control de los requerimientos particulares de los ciudadanos y del orden social. La democracia permite elegir a cada representante mediante la elección popular. Es obligación de los ciudadanos estar enterados de las personas que gobiernan en cada uno de los niveles, para saber qué rol le corresponde a cada quién y poder exigir, evaluar y votar.

TABLA 2. NIVELES Y RELACIONES DE GOBIERNO

NIVEL	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN
FEDERAL	Es el encargado de mantener y controlar la unidad de toda la República Mexicana, es el nivel del gobierno en el que recae la regulación de todos los estados y a través del cual se ejerce la soberanía nacional. Sus principales representantes son: y el Presidente de la República (duración 6 años) los Senadores (duración 6 años) y los Diputados Federales (duración 3 años), quienes representan a los ciudadanos de los diversos estados para mantener la prosperidad de toda la nación.	Federal-Estatal: • Los gobernadores de los estados están obligados a publicar y hacer cumplir las leyes federales y locales. • Los poderes federales tienen el deber de proteger a los estados contra toda invasión o violencia exterior. • Los jueces de cada estado se regirán por la Constitución Federal y por las leyes que surjan de ella. • El Congreso de la Unión, los Congresos de los Estados, así como el presidente de la República tienen el derecho de iniciar o proponer leyes.
ESTATAL	Es la primera división de la federación y el segundo nivel de gobierno que se implementa en México. Es una delimitación territorial que se le reconoce su autonomía política y es capaz de hacer sus propias leyes y reglamentos con el fin de mantener el orden social, político, económico y ambiental. Se rige por el Gobierno Federal al que pertenece y tiene la responsabilidad de acatar las leyes que son de ámbito nacional. Entre sus representantes están el Gobernador del Estado (duración 6 años) y los Diputados Locales (duración 3 años).	Estatal-Municipal • Los municipios podrán celebrar convenios o acuerdos con el estado para que éste administre las contribuciones que perciba el municipio. • Los Congresos locales aprobarán las leyes de ingresos de los ayuntamientos y revisarán sus cuentas públicas. • El Congreso local aprueba la ley orgánica municipal. Esta ley regula las funciones, facultades y obligaciones de los municipios de acuerdo a las necesidades del estado.

		• El gobierno del estado organiza programas de apoyo a los municipios de acuerdo a lo aprobado por el Congreso local.
MUNICIPAL	Es el tercer nivel de gobierno basada en una delimitación territorial del estado y al cual también debe rendir cuentas. Tiene la responsabilidad de invertir los recursos pertenecientes al municipio en obras que sean en beneficio de esa localidad. También tiene derecho de hacer leyes particulares para sus necesidades, además de estar encargado de ofrecer a los ciudadanos los servicios básicos por parte del Ayuntamiento. Su gobierno está regido por los Alcaldes o Presidentes Municipales (duración 3 años), regidores y delegados municipales (duración 3 años).	Federal-Municipal • El gobierno federal otorga diferentes apoyos a los municipios por medio de los programas de desarrollo regional. • El poder Ejecutivo federal otorga recursos financieros a los municipios, según las cantidades y plazas que anualmente se determinen por el Congreso local.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Congreso Ciudadano de Jalisco (2017)

La estructura orgánica comprende hasta el nivel municipal, sin embargo, históricamente existen autoridades auxiliares municipales que conforme a cada estado son nombradas de forma indistinta, que en sus atribuciones apoyan al ayuntamiento. En el Estado de Puebla desde la época del Porfiriato las Juntas Auxiliares eran nombradas juntas municipales, poseen su propio presidente, el cual es electo a través de comicios que se celebran cada tres años, cuentan con representación política y social pero actualmente se les ha restado importancia y escasa información se tiene de ellas. El antecedente de las Juntas Auxiliares, se encuentra en la Constitución del Estado Libre y Soberano de Puebla de 1861, que en

su Artículo 74 contemplaba que: “En todas las municipalidades habrá un ayuntamiento. Y en los demás pueblos de que ellas se forman habrá juntas municipales compuestas de un alcalde, un regidor y un síndico procurador que tendrán sus respectivos suplentes. Una ley posterior determinará el número de los miembros de los ayuntamientos de las municipalidades, y ella podrá aumentar el de los individuos de las juntas municipales”.

1.2. Marco jurídico: Juntas Auxiliares del Estado de Puebla

La Junta Auxiliar es una institución política y administrativa, constituye un órgano de apoyo del Ayuntamiento para coadyuvar al cumplimiento de sus fines, así como para procurar el cumplimiento de los órdenes legales, administrativos y reglamentarios del municipio. Las Juntas Auxiliares surgieron como una necesidad para mantener la gobernabilidad sobre las comunidades, por lo que nunca han desaparecido; si bien fueron transformándose en el tiempo, siempre permanecieron como un enlace con la comunidad. La autoridad en la junta auxiliar es el presidente auxiliar, que es electo por voto popular en elección secreta y mediante planillas de la comunidad.

Las Juntas Auxiliares en Puebla son una organización que ha subsistido con el paso del tiempo y que, a pesar de los cambios políticos y jurídicos que han sufrido, mantienen un orden dentro de sus comunidades. Leal (2011) establece, en su artículo "Juntas auxiliares, ¿cuarto orden de gobierno o restitución de derechos originales?", lo siguiente: La figura de Juntas Auxiliares está arraigada como forma primaria de gobierno dado que la circunscripción territorial, en lo general, corresponde a asentamientos originales de los pueblos indígenas o a procesos de población claramente identificados, a diferencia del municipio que desde la colonia fue diseñado con la perspectiva de control.

En Puebla capital anteriormente eran pueblos vecinos, rancherías o ejidos, e incluso municipios independientes que fueron absorbidos por la ciudad a raíz de las reformas de 1962 y que ahora forman parte de la mancha urbana metropolitana;

“para efectos de su organización administrativa, los centros de población de los Municipios, se clasifican en ciudades, villas, pueblos rancherías, comunidades, barrios y secciones”, siendo los parámetros de esta división, principalmente el número de habitantes asentados y los tipos de servicios públicos ofertados. En estado de Puebla las Juntas Auxiliares son mayoría comparado con el número de municipios, es decir, existen 217 municipios y 658 Juntas Auxiliares de acuerdo con la Secretaría General de Gobierno. (SGG, 2019).

Las Juntas Auxiliares se conciben como organismos de la administración pública municipal desconcentrada, se encuentran consideradas orgánicamente dentro de los Municipios y tienen por objeto, dentro de los límites de su circunscripción, ayudar al Ayuntamiento del que sean parte en el desempeño de sus funciones, bajo la vigilancia y dirección de aquél. Cada Junta Auxiliar debe colaborar con el ayuntamiento de la ciudad de Puebla, solicitando los fondos que se requieren para los gastos públicos de la zona, reportando deficiencias en los servicios públicos, procurando seguridad y orden en cada junta auxiliar, promoviendo la construcción de obras, imponiendo multas, infracciones y sanciones sin sobrepasar a la ley que rige, remitiendo a la tesorería del municipio lo que se ha captado durante cada mes, actualizando padrones de vecinos y organizando.

Se establece de esta manera el marco jurídico de las Juntas Auxiliares conforme a lo previsto en las siguientes leyes y artículos:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. - TÍTULO QUINTO DE LOS ESTADOS DE LA FEDERACIÓN Y DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Artículo 115. Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre, conforme a las bases siguientes: Párrafo reformado DOF 10-02-2014

I. Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente Municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine. La competencia que esta Constitución otorga al gobierno municipal se ejercerá por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no habrá autoridad intermedia alguna entre éste y el gobierno del Estado. Párrafo reformado DOF 23-12-1999

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO DE PUEBLA. - TITULO SEPTIMO DEL MUNICIPIO LIBRE CAPITULO UNICO

Artículo 106.- La Ley Orgánica Municipal, además de reglamentar las disposiciones de esta Constitución relativas a los Municipios, establecerá:

I.- El mínimo de población, extensión, límites y demás requisitos para la formación, supresión y erección de los Municipios.

II.- El número de regidores y Síndicos que formarán los Ayuntamientos, debiendo aquellos y estos ser ciudadanos en ejercicio de sus derechos el día de su elección.

III.- La forma de elegir Concejos Municipales o Juntas Auxiliares que ejerzan la autoridad local, en poblaciones de la jurisdicción Municipal, distintas de la cabecera.

IV.- Las causas de suspensión de los Ayuntamientos y de revocación o suspensión del mandato de alguno de los miembros de éstos, así como el procedimiento para que los afectados sean oídos y tengan la oportunidad de rendir pruebas y alegar lo que estimen a su derecho, antes de que el Congreso suspenda o revoque el mandato.

V.- La forma de constituir los Ayuntamientos cuando los Regidores electos no concurren, o los presentes no constituyan mayoría a la primera Sesión de Cabildo, con la cual debe iniciarse el ejercicio de su período.

LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE PUEBLA. - CAPÍTULO XXVII DE LOS PUEBLOS Y SUS JUNTAS AUXILIARES.

Artículo 224.- Las Juntas Auxiliares son órganos desconcentrados de la administración pública municipal y estarán supeditadas al Ayuntamiento del Municipio del que formen parte, sujetos a la coordinación con las dependencias y entidades de la administración pública municipal, en aquellas facultades administrativas que desarrollen dentro de su circunscripción. El vínculo de información e interacción será la Secretaría de Gobernación Municipal o su equivalente en la estructura administrativa. Las Juntas Auxiliares estarán integradas por un Presidente y cuatro miembros propietarios, y sus respectivos suplentes.

Artículo 225.- Las Juntas Auxiliares serán electas en plebiscito, que se efectuará de acuerdo con las bases que establezca la convocatoria que se expida y publicite por el Ayuntamiento, por lo menos quince días antes de la celebración del mismo, y con la intervención del Presidente Municipal o su representante, así como del Agente Subalterno del Ministerio Público. El Congreso del Estado podrá enviar o nombrar un representante que presencie la elección. El Ayuntamiento podrá celebrar convenio con el Instituto Electoral del Estado, en términos de la legislación aplicable, para que éste coadyuve con la elección para elegir a las personas que formarán parte de las Juntas Auxiliares. Los Ayuntamientos, en los reglamentos respectivos, fijarán las bases mínimas que contendrán las convocatorias para el registro de candidatos, mismas que deberán observar las disposiciones constitucionales y legales en materia electoral aplicables.

Artículo 226.- Las Juntas Auxiliares serán elegidas el cuarto domingo del mes de enero del año que corresponda; durarán en el desempeño de su cometido tres años y tomarán posesión el segundo domingo del mes de febrero del mismo año, salvo los casos de que habla el artículo 228 de esta Ley, y los de desaparición total de la Junta, para los cuales habrá plebiscitos extraordinarios. Los miembros de las Juntas Auxiliares otorgarán la protesta de Ley ante el Presidente Municipal respectivo o su representante.

Artículo 227.- Para formar parte de la administración de una Junta Auxiliar se requiere ser ciudadano vecino del Municipio, en ejercicio de sus derechos políticos y civiles, con residencia de por lo menos seis meses en el pueblo correspondiente.

Artículo 228.- Cuando un pueblo no esté conforme con la elección de la Junta Auxiliar, será removida si así lo solicitaren las tres cuartas partes de sus ciudadanos vecinos inscritos en el padrón electoral. Para el efecto, la solicitud será elevada al Congreso del Estado por los conductos legales, y éste, previos los informes sobre los motivos y autenticidad de la queja, exhortará al Ayuntamiento correspondiente para que convoque a los vecinos del pueblo a un plebiscito para que elijan nueva Junta, la cual concluirá el periodo correspondiente, sin poder prolongarse su ejercicio por un término mayor.

Artículo 229.- El primer día hábil después del 15 de mayo, se reunirán los miembros de la Junta Auxiliar saliente con los que los sustituyan, para que aquéllos hagan entrega formal de los expedientes, utensilios y materiales, que hayan estado a su cargo. Si los miembros salientes no comparecieren, la actuación se llevará a cabo con intervención del representante que para el efecto designe el Presidente Municipal.

Artículo 230.- Las Juntas Auxiliares, además de las facultades contempladas en la presente Ley, ejercerán dentro de los límites de su circunscripción y bajo la vigilancia y dirección del Ayuntamiento correspondiente, las atribuciones siguientes:

- I. Remitir al Ayuntamiento, con la oportunidad debida para su revisión y aprobación, el proyecto de presupuesto de gastos del año siguiente;
- II. Ayudar al Ayuntamiento en el desempeño de las funciones que le encomiende;
- III. Dar las facilidades y coadyuvar en su caso con el Ayuntamiento para que este procure la seguridad y el orden público del pueblo;
- IV. Gestionar ante el Ayuntamiento de su jurisdicción, la construcción de las obras de interés público que considere necesarias;

- V. Nombrar, a propuesta del Presidente de la Junta, al secretario y tesorero de la Junta Auxiliar, los que son funcionarios de confianza y podrán ser removidos libremente;
- VI. Asumir por acuerdo delegatorio de facultades y por encomienda directa del Presidente Municipal, el desempeño de alguna actividad no especificada en su cargo, pero compatible con el mismo;
- VII. En coordinación con el Ayuntamiento, garantizar el funcionamiento para la ciudadanía, de la o las ventanillas para servicios y quejas;
- VIII. Fomentar las actividades deportivas, culturales y educativas, sugiriendo las acciones necesarias al Ayuntamiento para su incorporación dentro de los programas municipales respectivos, estando, en todo caso, obligados a seguir la normatividad que en esta materia establezcan las autoridades competentes;
- IX. Impulsar los programas y las acciones implementadas por el Ayuntamiento en favor de las personas con discapacidad, niñas y niños, mujeres y personas adultas mayores, las que promuevan organismos nacionales e internacionales, así como llevar a cabo campañas de sensibilización y cultura de la denuncia de la población para fomentar el respeto hacia los mismos;
- X. Preservar, enriquecer y promover las lenguas originarias, conocimientos y todos los elementos que constituyan la cultura e identidad propios de los Pueblos Indígenas, así como sus usos y costumbres, fiestas, artesanías, vestimenta tradicional, expresiones musicales y gestionar ante el Ayuntamiento, los recursos económicos necesarios para este propósito;
- XI. Realizar en los plazos legalmente establecidos la entrega-recepción a la Junta Auxiliar entrante, en la cual deberá estar presente un representante de la Contraloría Municipal; y
- XII. Las demás que les encomiende el Ayuntamiento.

Artículo 231.- Son obligaciones y atribuciones de los Presidentes Auxiliares, las siguientes:

- I. Procurar la debida prestación de los servicios que le haya delegado el Ayuntamiento e informar sobre su cumplimiento;
 - II. Permitir y aportar la información para la práctica de inventarios, así como mantener en buen estado, los bienes muebles e inmuebles que estarán bajo su resguardo;
 - III. Remitir mensualmente al Ayuntamiento, por conducto de la Tesorería Municipal las cuentas relacionadas con el movimiento de fondos de la Junta Auxiliar; así como las comprobaciones de los gastos, en los términos que determine el propio Ayuntamiento;
 - IV. Coadyuvar con las dependencias municipales competentes, en la elaboración del padrón de personas sujetas a educación básica;
 - V. Cumplir y hacer cumplir las normas Federales, Estatales y Municipales, los acuerdos que dicte el Ayuntamiento al que pertenezca, así como las demás disposiciones que le encomiende el Presidente Municipal;
 - VI. Con relación a las servidumbres legales, solicitar al Ayuntamiento que se realicen las obras necesarias para que los caños de desagüe sean cubiertos y quede expedito el paso;
 - VII. Coadyuvar con el Ayuntamiento respecto a la conservación de los bosques, arboledas, puentes, calzadas, monumentos, antigüedades y demás objetos de propiedad pública, dentro su pueblo;
 - VIII. Gestionar ante el Ayuntamiento, la construcción y conservación de las fuentes y surtidores públicos de agua y que haya abundancia de este líquido tanto para el consumo de las personas como para abrevadero de los ganados;
 - IX. Coadyuvar con las autoridades del Registro del Estado Civil de las Personas en términos de las disposiciones aplicables.
- Los Presidentes Auxiliares serán responsables penal y administrativamente por las faltas en las que incurran en la prestación de este servicio; y
- X. Los demás que les impongan o confieran las leyes.

Artículo 232.- Los acuerdos de las Juntas Auxiliares serán enviados para ser revisados y aprobados por el Ayuntamiento respectivo.

Artículo 233.- Las sesiones de las Juntas Auxiliares se rigen por las siguientes disposiciones:

- I. Se celebrará una sesión por mes;
- II. Se harán constar en un acta que tendrá los requisitos que establece esta Ley;
- III. Podrán celebrarse sesiones extraordinarias cuando lo acuerden los miembros de la Junta; y
- IV. Se remitirá copia de las actas de las sesiones a la autoridad inmediata superior.

Bajo esta normativa en diciembre del 2013, el Congreso de Puebla, a través de las Comisiones Unidas de Gobernación y Puntos Constitucionales y la de Asuntos Municipales aprobaron una reforma a la Ley Orgánica Municipal; que les restó una serie de facultades civiles y sociales a las Juntas Auxiliares, organismos encargados de atender y dar soluciones de manera inmediata a las necesidades de sus habitantes, se trasformaron de órganos de gobierno a órganos desconcentrados de la administración pública municipal. Además de modificar la naturaleza jurídica de las juntas auxiliares, los diputados validaron dar más facultades al titular de la Sindicatura Municipal, quien podrá otorgar poderes, actuar en materia civil, administrativa, mercantil, penal y laboral, así como imponer multas y realizar inspecciones. Los presidentes auxiliares no estarán facultados para nombrar a los encargados de la seguridad pública, y dependerá directamente de las autoridades municipales el asignar a los elementos que realicen las acciones de vigilancia en dichas demarcaciones.

En el dictamen, se consideran seis artículos transitorios y el tercero indica que los aspirantes a las presidencias auxiliares que sean electos en el mes de abril de 2014, tomarán posesión el 15 de mayo del mismo año, y por “única ocasión” concluirán su periodo el segundo sábado de febrero de 2019, con lo cual se homologa el periodo

de gestión a las de los presidentes municipales en todo el estado. Aunque la reforma establece en el tercer artículo transitorio la homologación del periodo de gestión entre los alcaldes y los presidentes auxiliares, el apartado 226 señala que la elección de los representantes de estas comunidades se efectuará el cuarto domingo de enero del año que corresponda, rendirán protesta el segundo domingo de febrero y durarán en el cargo “tres años”. (E-Consulta, 2017)

Las Juntas Auxiliares tenían por objeto ayudar al Ayuntamiento en el desempeño de diversas funciones, como solicitar recursos para gastos públicos del pueblo, procurar la seguridad, mantener el orden público, así como impartir justicia en el ámbito de sus competencias, pero con la reforma aprobada esto ya no fue posible, afectando así a sus pobladores. Antes de que se les restaran las facultades los ciudadanos acudían directamente a las presidencias de las Juntas Auxiliares para que sus necesidades fueran atendidas, y las autoridades les dieran respuesta. Atendían desde un deslinde de predio, asuntos del orden familiar, civil y penal, procurando siempre la mediación y la conciliación entre las partes a fin de evitar un proceso más largo y más costoso, pero con la reforma aprobada en 2013 a la Ley Orgánica Municipal, se modificó.

En marzo de 2016, nuevamente el Congreso del Estado, promueve y aprueba otra reforma a la Ley Orgánica Municipal, reforma que planteó la devolución parcial del Registro Civil a las Juntas Auxiliares, sin que se hubieran presentado otras modificaciones para que las autoridades auxiliares retomaran sus atribuciones que les fueron relegadas. Dichas reformas a la Ley Orgánica Municipal, eliminaron importantes atribuciones de las Juntas Auxiliares, atribuciones que ejercían de manera fundamental para mantener el orden en sus comunidades. De tal manera que, la reforma a la Ley Orgánica Municipal, aprobada en 2013, les restó facultades a las Juntas Auxiliares; la reforma del 2016, devolvió parcialmente el servicio del registro civil. Pero esta reforma aún no es suficiente. Las Juntas Auxiliares demandan sus servicios y requieren contar con todas las facultades que les fueron

arrebatadas, para poder seguir prestando servicios integrales a sus Juntas Auxiliares. En una declaración hecha por el C. Eugenio Sandré Popoca, representante de Presidentes Auxiliares Unidos por sus Derechos en el Estado de Puebla (Paudep), “manifestó que la falta de un ministerio público en la junta auxiliar de San Pedro Yancuitalpan, perteneciente a San Nicolás de los Ranchos, provoca que las autoridades tarden en llegar a la comunidad hasta 12 horas para hacer un levantamiento de cadáver. Los pobladores exigen el regreso de las facultades que les restaron a las Juntas Auxiliares, demandan contar con una comandancia de policía ante el aumento de la delincuencia, así como un juez de paz y agente subalterno del ministerio público.

La reforma a la Ley Orgánica Municipal en diciembre de 2013 establece la dependencia de los presidentes auxiliares con el Ayuntamiento, debido a que ya no reciben un presupuesto predeterminado, sino que ahora tienen que esperar el presupuesto participativo del Ayuntamiento para entonces confirmar la asignación de recursos. Así, desde el 2016 las juntas auxiliares dependen del presupuesto participativo que otorga el Ayuntamiento, lo cual genera impactos no sólo en la forma de trabajo de los presidentes auxiliares, sino que se refleja en rubros como la seguridad, que ahora depende totalmente del Ayuntamiento, y obliga a los presidentes auxiliares a deshacer sus cuerpos policiacos y pedir el apoyo de la Secretaría de Seguridad Pública municipal para atender dicha demanda. Es claro que el cambio en la legislación municipal propició la centralización de las decisiones políticas y de gobierno, lo que contradice la forma de asignación de los presupuestos para el desarrollo local que señala como una de sus características la descentralización, mientras que la gobernanza territorial plantea que la toma de decisiones ya no puede estar centralizada, por lo que se encuentra una contradicción, pues la reforma establece lo contrario. (Miquel, 2017)

El Congreso del Estado al realizar cambios y quitar el manejo del Registro Civil a las comunidades, la Policía Auxiliar, y restar atribuciones a los presidentes

auxiliares, fueron disposiciones que originaron una serie de manifestaciones y mantas en rechazo al cambio legislativo. Al mismo tiempo las protestas por esta decisión desembocaron en un enfrentamiento entre pobladores de San Bernardino Chalchihuapan del Municipio de Ocoyucan y policías estatales el 9 de julio del 2014, lo que dejó un niño gravemente herido que murió a los pocos días, por lo que intervino la Comisión de los Derechos Humanos, México. (CNDH, 2014)

Es innegable los debates y controversia que generó el Decreto publicado en el periódico oficial del Estado el treinta de diciembre de 2013 y que reformó los artículos 224, 230 y 231 de la Ley Orgánica Municipal con relación a las Juntas Auxiliares. Una serie de acontecimientos sociales, crisis de gobernabilidad, temas legislativos, la mira de los medios desencadenó que se prestara atención a las más de 600 Juntas Auxiliares en Puebla. Las iniciativas se han enfocado en defender las atribuciones que tenían las Juntas Auxiliares y empoderarlas, pero aún quedan cuestionamientos con respecto al desempeño y evaluación de quienes las defienden y administran para entonces, determinar y precisar las modificaciones en la Ley, porque de principio existen necesidades de información básica y pública como el número total de Juntas Auxiliares en el estado, debido a que los textos consultados varían; se manejan desde 453 hasta 611.

No existe completa información en línea y tampoco se tiene claro el total de población que atiende cada Junta Auxiliar, los límites territoriales, el presupuesto asignado, entre otras variables que son indispensable investigar, actualizar y publicar, para asentar las bases de cualquier reforma en la Ley Orgánica Municipal. En las Leyes y Decretos se establecen las normas que rigen el Estado y sus municipios, pero en la práctica se aplica de manera indistinta conforme a los tintes políticos partidistas que afectan la gobernanza, aunque se justifiquen que las acciones están muy apegadas a la ley, por lo que es necesario ahondar a través de un estudio de caso cómo acontece en la realidad.

1.3. Estado de Puebla: municipios, política y gobierno

A través de los acontecimientos históricos, los usos y costumbres, se identifican rasgos característicos de una población. Puebla, el estado 21 de los que integran la República Mexicana, representa el 1.75% de la superficie del país y esta conformado por 217 municipios.

TABLA 3. FICHA TÉCNICA DEL ESTADO DE PUEBLA

SOCIODEMOGRÁFICOS			
Fundación	Con la promulgación de la Constitución de 1824 se funda como uno de los 19 estados de la Primera República Federal Mexicana		
Capital	Puebla de Zaragoza		
Localización	Ubicado en la región este, colindando con los estados al: • Norte: Hidalgo y Veracruz de Ignacio de la Llave • Este: Veracruz de Ignacio de la Llave y Oaxaca • Sur: Oaxaca y Guerrero • Oeste: Guerrero, Morelos, México, Tlaxcala e Hidalgo		
Regionalización	<i>Región socioeconómica</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Municipios</i>
	I Huauchinango	Norte	35
	II Teziutlán	Norte y noroeste	28
	III Ciudad Serdán	Noroeste	31
	IV San Pedro Cholula	Centro oeste	33
	V Puebla	Centro	24
	VI Izúcar de Matamoros	Suroeste	45
	VII Tehuacán	Sureste	21
	<i>Esta distribución socioeconómica se utilizó por necesidades de planeación y por ser unidades de desarrollo más homogéneas. Esta regionalización rige oficialmente desde 1986 y responde a las interacciones económicas, sociales y políticas que se dan entre los Municipios.</i>		
Municipios	217 Municipio más extenso: Chiautla		

	Municipio menos extenso: Rafael Lara Grajales
Población	Es la quinta entidad federativa más poblada de México con 168,56 hab/km² es el sexto más densamente poblado. • Ciudad más poblada: Puebla de Zaragoza • Habitantes: 6,168,883 • Mujeres: 3,225,206 (52.3%) • Hombres 2,943,677 (47.7%) • Urbana: 71.8% • Rural: 28.2%
Economía	Principalmente manufactura e industria de la transformación
Acontecimiento cultural	Se encuentra entre los 10 estados más visitados de México y goza de los siguientes pueblos mágicos: 1. Cuetzalan 2. Atlixco 3. Chignahuapan 4. Huauchinango 5. Pahuatlán 6. Tlatlauquitepec 7. Xicotepec 8. Zacatlán de las manzanas 9. Cholula
POLÍTICA Y GOBIERNO	
Gobierno	Libre y soberano, por la capacidad de formular sus propias leyes y elegir a sus gobernantes.
Regionalización política	El Estado está dividido en 26 distritos locales electorales y además tiene 15 diputados federales.
Poder político	Dividido en tres entidades con competencias propias y autónomas entre sí: <i>Poder Ejecutivo:</i> ocupado por el Gobernador del Estado de Puebla con duración del mandato por seis años, no puede ser reelecto de acuerdo con la legislación federal.

Poder Legislativo: encarnado por el Congreso del Estado de Puebla con la facultad de promulgar las leyes específicas su vigencia, reformar las existentes o derogar las que se consideren obsoletas. El congreso poblano está conformado por 41 diputados que se eligen para ejercer el cargo por tres años. De estos diputados, 26 son electos por voto directo en los distritos electorales locales y los restantes son nombrados por representación proporcional. De acuerdo con la legislación estatal, ningún partido puede tener más de 26 diputados.

Poder Judicial: depositado en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Puebla (TSJEP), La Junta de Administración de Justicia del Estado de Puebla, los juzgados municipales, los juzgados civiles, los de paz, los supernumerarios y los juzgados indígenas. Entre las atribuciones de estas entidades se encuentra la de decidir en controversias penales, civiles y familiares dentro del ámbito de la competencia señalados por las leyes poblanas y federales. El TSEJP es un órgano colegiado compuesto por magistrados. Los magistrados son inamovibles, y solo pueden ser removidos por el Congreso del Estado. Con el propósito de descentralizar la administración de justicia en el estado, el territorio poblano se organiza en 22 distritos judiciales. Además, se ha dispuesto la creación de seis juzgados indígenas en las zonas con mayor concentración de población indígena en el territorio poblano. El ejercicio de los poderes públicos del estado tiene competencia únicamente en el territorio poblano. Al formar parte del Pacto de la Unión, ninguna disposición de las autoridades poblanas puede estar en controversia con la legislación federal ni sobrepasar las

competencias que señala el marco jurídico de las administraciones estatales en la República Mexicana.

Código Civil para el Estado Libre y Soberano de Puebla: promulgado y publicado en el Periódico Oficial del Estado de Puebla el 30 de abril de 1985 y entra en vigor el 1 de junio de 1985.

Ciudadanía y participación político-electoral	De acuerdo con la Constitución del Estado de Puebla, son poblanas: 1. Todas las personas que hayan nacido en el territorio de la entidad 2. Los hijos de madre o padre pobлана de nacimiento que sean originarios del exterior del territorio del estado 3. Un individuo puede considerarse ciudadano cuando ha cumplido los 18 años, edad que señala la mayoría de edad en el territorio mexicano 4. Solo son ciudadanos poblanos aquellos que sean ciudadanos mexicanos y que tengan más de cinco años residiendo en la entidad 5. Los derechos de los ciudadanos poblanos son los mismos que los que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, entre ellos el derecho de libre asociación dentro del marco de la ley y el derecho a participar en la discusión de asuntos de interés público 6. Para la realización de las elecciones para cargos populares, se creó el Instituto Electoral del Estado de Puebla (IEE), siguiendo el modelo del Instituto Federal Electoral 7. Conformado por consejeros ciudadanos sin militancia política
--	---

-
8. Los partidos políticos que deseen participar en las elecciones estatales deben contar con registro ante el IEE
 9. Las elecciones son organizadas por el IEE, con la participación de la ciudadanía poblana y bajo la vigilancia de organismos independientes que den fe de la limpieza de los comicios.
-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de INAFED e INEGI (2016)

Se desarrollaron los datos más relevantes del Estado de Puebla, sin embargo, posee una gran historia y riqueza cultural que le caracteriza, además de su clima, orografía, hidrografía, ecosistemas, recursos naturales, atractivos turísticos como; museos, monumentos, templos, pueblos mágicos, gastronomía, entre otros aspectos que el gobierno en sus distintos niveles y la ciudadanía han construido en beneficio común. Es imprescindible para gobernar, contar con información del lugar y las personas a representar, asimismo, la ciudadanía debe conocer todos y cada uno de los rasgos que trascienden del lugar donde reside, para proponer mejoras con base a sus necesidades y participar en los acuerdos sociopolíticos.

El caso en Puebla con respecto a las Juntas Auxiliares marca un tema urgente de atender y actualizar en el que más de una disciplina debe intervenir. Aunque algunos identifican a las autoridades auxiliares como el cuarto poder y no es algo que legalmente este establecido, es una realidad que existen y tienen ingerencia social. Son funcionarios públicos que contribuyen en actividades administrativas, por lo que no se les puede restar importancia a pesar de que la mayor responsabilidad es de los ayuntamientos. Se debe sumar a las Juntas Auxiliares, hacerlas participes dejando de lado los intereses personales o íntimamente políticos.

Es un problema consecuente y se debe tener en cuenta que existen al menos 876 representantes en Puebla; 658 Juntas Auxiliares, 217 presidentes municipales y 1

gobernador, sin contar a los regidores públicos que por Ley son figuras obligatorias, y que las mejoras en algunos temas sean demasiado paulatinas o peor aún que información básica no este concentrada, organizada o no sea pública. Se aclara que los gobiernos no son los únicos responsables sino también los ciudadanos, quienes deben cuestionarse qué tanto contribuyen y participan para aportar en un beneficio común, es claro que los representantes al término de una administración vuelven a ser ciudadanos, sin funciones públicas, pero no sin responsabilidades sociales. Entender la complejidad de cada figura no será fácil, llevará largos periodos, pero en el papel que corresponda es necesario trascender.

El próximo capítulo de esta investigación, se enfoca en las perspectivas teóricas de los autores, sus puntos de vista y aportaciones que son sustanciales para comprender cada concepción. La subjetividad enriquece los contextos, pero es ineludible concretar ideas que permitan direcciones confiables, asertivas y finalmente estratégicas.

CAPITULO II. Perspectiva Teórica: Gobernanza y Comunicación Estratégica

El presente capítulo desarrolla, a través, de perspectivas teóricas, autores y modelos, los conceptos que otorgan objetividad a la investigación. Comunicación, estrategia y gobernanza son algunas de las palabras claves que se abordan durante el mismo.

2.1. El poder trascendental de la comunicación

El proceso histórico de la comunicación inicialmente diferenció a los seres humanos de los animales, y el resultado fue la comunicación interpersonal. Los humanos tienen mayor capacidad para comunicarse y, por tanto, interactúan, socializan e intercambian información con otros, a través del lenguaje verbal precedido del no verbal. Los orígenes de la comunicación en el mundo se precisan a partir de que los seres vivos tratan de entenderse unos con otros, es decir, aunque no hay una fecha exacta de cuándo y cómo ocurrió la comunicación, sí se alude desde que existe vida en la tierra. La forma en que trataron de entenderse los seres humanos fue al principio primitiva, pero posteriormente con el paso de los años evolucionó. El ser humano fue capaz de desarrollar su intelecto y a través de investigaciones teórico-empíricas estableció que tenía una gran diferencia con los animales a pesar de que ellos también se comunicaban, y esta distinción no fue otra, sino la capacidad comunicativa mejor avanzada que le permitió al hombre y a sus congéneres satisfacer necesidades instrumentales, culturales, sociales y cognitivas, cuya especificidad se da a través del lenguaje o habla.

De hecho, el habla permite a los seres humanos una elevada capacidad de abstracción, es decir, de manejo de símbolos y signos previamente establecidos. Lo que distingue al hombre de las demás especies animales es la capacidad de organizar continuamente la experiencia en el pensamiento, lo que es posible mediante el lenguaje (Rizo, 2006, p.9).

Se considera que la acción y la cooperación son elementos desencadenantes del surgimiento del lenguaje de la comunicación humana que sirvió para nombrar sus

actividades primarias. Posteriormente se identificaron dos tipos de lenguaje; el gestual como iniciador de su comunicación por encima del oral (emisión de sonidos y gritos) que consecutivamente se pulieron con el paso del tiempo haciéndolo más complejo. No sólo evolucionaron los seres humanos como hablantes sino también como pensantes. Cabe mencionar que el lenguaje se considero como un proceso independiente del pensamiento y viceversa. “El lenguaje crea la visión del mundo que tenemos” (Rizo, 2006, p.11) Algunos estudiosos consideraron que primero se da el lenguaje y posteriormente el pensamiento, otros que precede el pensamiento al lenguaje, y algunos más externaron que ambos surgen simultáneamente, sin embargo, aunque son distintas las ideas las tres relacionan ambos términos. La diferencia hace que las personas descubran cosas nuevas, porque ir hacia los mismos fines es no encontrar más allá de lo que se puede averiguar.

Es así como la sobrevivencia de la especie humana fue posible con la aparición del lenguaje tanto verbal como no verbal que permitió al mismo tiempo, la capacidad de simbolizar de forma distinta ideas, pensamientos y emociones de una cultura y desarrollo necesarios para socializar. La comunicación humana se convirtió en el proceso social más antiguo que ha sido y será el que rige no sólo la vida del hombre desde las más antiguas sociedades, sino también a las actuales, porque su desarrollo y evolución son el resultado de las diversas necesidades de interacción, entendimiento, información, y conocimiento. Por su parte, existen teóricos que aseguran a la comunicación como un fenómeno instintivo, semejante a la acción de respirar.

Así, a medida que el hombre evolucionó, también lo hizo el ciclo histórico de la comunicación que comprendió desde la prehistoria, cuyos acontecimientos se determinan a través del lenguaje, el alfabeto, los manuscritos, llegando así hasta la imprenta, que fue el punto de partida de una nueva época con medios impresos en donde la comunicación escrita, pronto se convirtió en el medio y forma de registrar el lenguaje a raíz de una dimensión cultural que transformó al mundo. Fue entonces,

que se dio un gran paso a la modernidad, a la intelectualidad y al descubrimiento de medios y de formas distintas de comunicación que muy pronto se registraron.

A través de los años, los humanos modificaron constantemente su forma de vivir, se dieron cuenta de que eran capaces de pensar y plasmar sus ideas, de descubrir cosas nuevas en base a sus exigencias naturales y así, comenzó el estudio de la comunicación. Fue entonces que apareció la Retórica de Aristóteles en el siglo IV hacia el año 300 antes de Cristo, es un estudio basado en observaciones empíricas de las prácticas de los oradores y las respuestas de sus públicos, se diseñó para ayudar al orador a descubrir medios de persuasión disponibles en determinada situación. El movimiento de los oradores fue desarrollado en Estados Unidos a finales del siglo XVIII y principios del XIX con el propósito de estudiar en exclusiva los movimientos vocales y corporales.

Aristóteles, combinó la atención que prestaban los sofistas al mundo real de las cuestiones humanas, con la búsqueda platónica de la certeza, aunque advirtió que sólo puede ser aproximada en los asuntos humanos. (...) influyó de manera fundamental en el estudio de la comunicación durante el imperio romano y en la historia del pensamiento occidental. (Fernández, 2001, p.4)

De esta forma Aristóteles otorgó a la ciencia los principios del estudio comunicativo, su modelo representó sólo el inicio de lo que con el paso del tiempo se haría más complejo. Cabe aclarar que en esa época había ciertas prohibiciones de exhibir la realidad, los cambios sociales no eran muy rápidos, no existían los suficientes medios para investigar de forma inmediata, las ideas o teorías tardaban más en ser comprobadas, además de que no había campo comunicacional y tampoco escuela que lo estudiara, estos motivos impidieron la existencia de estudios consecutivos. Fue hasta la segunda mitad del siglo XIV que “comunicar y comunicación” fueron términos concebidos como “participar en común o poner en relación” que anteriormente en los siglos X-XII ya habían adquirido resonancias religiosas muy próximas a “comulgar y comunión”.

A partir de este sentido general de participación de dos o varios, en el siglo XVI aparece en el sentido de practicar una noticia. Desde entonces hasta fines del siglo, comunicar comienza a significar también transmitir. (...) Así pues, parece que los usos que significan globalmente participar, compartir, pasan progresivamente a un segundo plano (...) Del círculo se pasa al segmento. Trenes, teléfonos, periódicos, radio y televisión se convierten sucesivamente en medios de comunicación, es decir, medios para pasar de A a B (Winkin, 1994, p.12).

En el curso del siglo XVIII con el desarrollo de los medios de transporte, el término de comunicación sirvió también, para denominar carreteras, canales y más tarde, ferrocarriles. Sin embargo, fue en 1948 que Harold Lasswell esquematizó a partir de la propuesta de Aristóteles un modelo básico para comprender los elementos que intervienen en el proceso comunicativo y se basó en cinco preguntas, ¿quién dice qué, por qué canal, a quién, y con qué efecto? Su propuesta lo colocó con una participación muy destacada en el campo comunicacional que atrajo la atención de varios investigadores que, en su mayoría, enfocaron la comunicación a través de medios masivos (radio, cine, prensa y televisión), cuya característica de los medios fue; introducir en las diversas sociedades pautas de comportamiento y consumo, influyendo, persuadiendo, manipulando y enajenando a las grandes masas.

Los medios de difusión han aparecido como instrumentos indispensables para la gestión gubernamental de las opiniones, tanto de las poblaciones aliadas como las de sus enemigos, y, de forma más general, han avanzado considerablemente las técnicas de comunicación, desde el telégrafo y el teléfono al cine, pasando por la radiocomunicación (Mattelart y Mattelart, 1997, p.28).

A partir de la invención de los medios y las teorías al respecto, se considera la época de los años 40' como la "Era de la Información". En el mismo año en que Lasswell intervino, Norbert Wiener, publicó Cybernetics, y reconoció el principio del feedback o retroacción, en base a su estudio sobre la conducta del tiro de cañones antiaéreos.

Shannon y Weaver por su parte un año después de Wiener, elaboraron la “Teoría matemática de la comunicación”, en la cual, la noción de información adquiere su condición de “símbolo calculable”. Su objetivo fue diseñar el marco matemático para cuantificar el coste de un mensaje, de una comunicación entre los dos polos en presencia de perturbaciones aleatorias, llamadas ruido. Proponen un esquema del sistema general de comunicación que se entiende como una cadena de elementos: la fuente de información que produce un mensaje (la palabra en el teléfono), el emisor, que transforma el mensaje en señales (el teléfono transforma la voz en oscilaciones eléctricas), el canal, que es el medio utilizado para transportar las señales (cable telefónico), el receptor, que construye el mensaje a partir de las señales, y el destino, que es la persona (o la cosa) a la que se envía el mensaje. Durante la transmisión, las señales pueden ser perturbadas por ruido (chirrido en la línea).

El esquema se convirtió en el modelo de comunicación de las ciencias sociales, tanto en Estados Unidos como en Europa y posteriormente lo retomaron en América Latina. Modelos, teorías e investigadores dejan huella a través de los años en los estudios sobre comunicación, sin embargo, a partir de sus aportaciones es que interesan más los medios que les coloca en primer plano debido a que fueron la novedad en aquellos tiempos. Si la comunicación es el proceso social más importante, entonces, la brecha que divide a la comunicación como tal de la interpersonal es lo suficientemente estrecha; sin embargo, se delimita su diferencia, porque esta última es exclusiva de los seres humanos mientras que la primera no sólo inmiscuye a las personas sino también a los animales.

Largo y complejo ha sido el proceso evolutivo del ser humano. En algún momento, el denominado ser humano se desprendió de las demás especies animales. Marcó sus diferencias. No perdió por ello el sustrato biológico que los liga con aquéllas. Diferencias sobre todo en rasgos fundamentales y exclusivos que sellan su identidad. El principal de todos: el desarrollo de la

masa cerebral. Con sus consiguientes procesos desencadenantes (...) (Corral, 2008, p.5)

Ahí se marca la primera etapa de la comunicación interpersonal, cuando el hombre como ser racional hace uso de su capacidad comunicativa al simbolizar y representar de sus ideas y emociones, siendo ésta una manera mutua de expresión. Este acontecimiento provocó que el estudio de los seres humanos se tornara más complejo, porque como individuos cada uno tiene distinta personalidad. Un ejemplo de las particularidades de las personas es no poder describir de igual manera a una persona que radica en Barcelona como a alguien que vive en México ya que mantienen hábitos, costumbres, necesidades, entre muchas otras características distintas incluso, no puede decirse que los miembros de una familia son iguales en todos los sentidos, porque a pesar de vivir bajo el mismo techo cada quien tiene su propia personalidad, aunque por su cercanía comparten algunas características similares.

Es un hecho que en el curso de la gran evolución se desarrollan nuevas estructuras, nuevos modos de funcionar y de comportamiento de los seres vivos. Y los seres vivos más complicados, es decir los hombres, finalmente funcionan de un modo y presentan unas formas de aprendizaje y de comportamiento únicos. Se caracterizan, por ejemplo, por la primacía total de las formas aprendidas sobre las formas innatas de comunicación, es decir, de las formas específicamente sociales sobre las que son características de la especie (Elias, 1998, p.383 citado por Fernández Christlieb, 2008).

En el curso de los años 50' el antropólogo Gregory Bateson junto con un equipo de psiquiatras, intentan formular una teoría general de comunicación apoyándose en datos de diálogos, observaciones y estudios de comportamiento, pero sin pasar por el modelo tradicional de Shannon y Weaver, por el contrario, retomando las aportaciones de Wiener. Posteriormente Ray Birdwhistell y Edwar Hall en base a sus conocimientos lingüísticos introducen, la gestualidad (kinésica) y el espacio

interpersonal (proxémica). Finalmente, Erving Goffman, sociólogo examina la biografía de personas que conforman según él “la trama del tejido social”. Se presentan así, los primeros investigadores de distintas disciplinas, pero con un mismo fin, estudiar la comunicación interpersonal. Consecutivamente en los años sesenta y setenta se incrementa el grupo inicial, y se convierten en una red de interconexión. Paul Watzlawick y Jackson prosiguen a Bateson desde la psiquiatría, Stuar Sigman continúa el pensamiento de Birdwhistell y Goffman, y así, juntos conforman el colegio invisible o universalidad invisible, por lo que consideraron que:

La teoría de Shannon ha sido concebida por y para ingenieros de telecomunicaciones, y hay que dejársela a ellos. La comunicación debe estudiarse en las ciencias humanas según un modelo que le sea propio. (...) hay que partir otra vez de la visión ingenua del historiador natural, como se decía en el siglo XVIII, es decir, desde el punto de vista del observador del comportamiento natural. (Winkin, 1994, p.20)

Es evidente que la comunicación interpersonal fue, luego de que se delimitara la diferencia entre el hombre y las demás especies animales la interacción social, que dio principio a una serie de estudios abarcados desde otras cuestiones no siempre humanas. Se considera que el campo académico de la comunicación como estudio formal emerge en el siglo XX, teniendo su primera fundación en Norteamérica donde se consolidan hacia los años cuarenta las primeras escuelas e institutos de investigación. En esos momentos el estudio comunicativo sostiene teorías, modelos, pensamientos que convergen principalmente en los medios que eran la novedad. Durante la Segunda Guerra Mundial la comunicación surgió como un campo independiente que captó la atención de grupos intelectuales entre los que destacaron periodistas, científicos, políticos, sociólogos y teóricos de la información. “Ha sido una gran encrucijada académica por la cual han pasado muchos, pero pocos se han detenido” (Schramm, 1982, p.4).

Asimismo, la historia académica en México no esperó y fue en la Universidad Iberoamericana que un Jesuita de Saluya fundó la licenciatura hace ya casi medio siglo, en 1960, y aunque hubo una modificación que indicó la Secretaría de Educación Pública (SEP) se inaugura con el nombre de Ciencias de la Comunicación, por José Sánchez Villaseñor, quién visualizó la complejidad de la escuela a futuro. Su propósito consistió en: “propiciar la existencia de comunicadores, estos médiums del tejido social, que deslindaran lo superfluo de lo que no era, quitaran vendas de los ojos, atacaran los lugares comunes, sembraran el espíritu crítico” (Prieto, 2008, p.12). La comunicación a lo largo de los años se ha vuelto un término que ha adquirido distintos significados, muchos de ellos equívocos, otros han acertado, pero dependiendo de cómo se interpreten tendrán mayor o menor importancia. Por consiguiente, abordar a la comunicación representa para unos hablar del modelo de Shannon y Weaver y para otros, es más que un proceso lineal.

Hace años con investigaciones principalmente desde la observación y la etnografía se iniciaron los primeros estudios sobre la comunicación interpersonal, en la cual los interactuantes mantienen una comunicación directa, es decir, cara a cara en presencia de al menos dos personas que intercambian información continúa, sea esta en base a su lenguaje verbal (mediante el uso de la palabra) o también, en torno a su lenguaje no verbal (expresiones físicas, corporales entre otras, que tienen que ver, valga la redundancia con un lenguaje más visual) de esta manera al interactuar, intercambian información relacionada con hechos, valores, ideas, sentimientos, etc.

En la interacción cara a cara el intercambio de mensajes entre los participantes son un conjunto de señales para ser interpretadas ya que se recurre a todos los sentidos y por lo que se requiere que estén lo suficientemente cerca para conversar (la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás). No siempre el

contexto interpersonal está poco estructurado, debido a que tiene contenido, forma y frecuencia (Fernández, 2001, p.24).

Fernández (2001) menciona que la comunicación interpersonal se puede identificar a partir de dos perspectivas; la situacional que se distingue al especificar sus características identificando el medio social en el que se intercambian los mensajes, y la de desarrollo que es más compleja que la primera. Por un lado, la perspectiva situacional tiene que ver con el número de comunicadores que participan en el intercambio de mensajes, el grado de proximidad física, los canales sensoriales disponibles y la inmediatez de la retroalimentación cuyas categorías pueden ser bajas, máximas o lentas según se dé la relación interpersonal, mientras que las determinantes de desarrollo van más allá de una primera interacción que dependiendo de las características de la personalidad de los participantes, esta última podrá darse en mayor o menor medida. “Aunque cada uno de los niveles de comunicación (interpersonal, grupal, organizacional y masiva) posee sus propias características y necesidades, cada uno de ellos se filtra en los subsecuentes: por ende, el proceso primario, el de la comunicación interpersonal tiene que ver con todos” (Garza citado en Fernández, 2009, p.45)

Lo anterior, se logra cuando los seres humanos socializan, porque es la manera en que comparte códigos comunes, interpretan situaciones, distinguen preferencias, roles, e incluso sus costumbres y cultura, en base a su comunicación interpersonal que se distingue principalmente de otras categorías “por el hecho de no estar mediada tecnológicamente y en la cual, los sujetos sociales participan de la interacción en una situación de co-presencia, de presencia física simultánea en el mismo espacio y tiempo” (Rizo, 2006, p.15). Los seres humanos por naturaleza son muy distintos, es decir, aunque existan similitudes físicas y comportamientos semejantes, ciertas características particulares como la forma de pensar, actuar, sentir, los hacen ser diferentes. Por tanto, depende de la confianza que se le tenga

al otro para poder comunicarse, porque a mayor confianza su proximidad física es más cercana, sus expresiones son más notables, su comportamiento es más natural, etc.

En los primeros intercambios comunicativos son varios los resultados que se pueden derivar, ya sea que los comunicadores, en común acuerdo o de manera individual, decidan poner fin a una relación o pueden también continuarla; ello dependerá de que los participantes así lo decidan o, porque se encuentren en una relación que los obliga a estar juntos (Miller, citado en Fernández, 2001, p.25).

Es posible afirmar que la comunicación interpersonal es el centro comunicacional que se genera en un espacio físico próximo, con un encuentro cara a cara en el que la retroalimentación es inmediata. Sin embargo, así como ofrece grandes ventajas dependerá de la situación, de lo que exista alrededor y de los interactuantes que se afecte. “La comunicación interpersonal es, también un ingrediente principal en las pocas relaciones clave que determinan, en gran medida, nuestras percepciones sobre la calidad de nuestras vidas” (Miller, 2001, p.23).

De esta forma se contextualiza la comunicación como un proceso vital que no solo se dio para intercambiar mensajes, sino para ser conscientes de los mismos y con el paso del tiempo enfocarlos de forma estratégica. Su estudio puede ser tan complejo y extenso como se requiera, pero es importante centrar su impacto y dimensión.

2.2. Dimensiones de la comunicación

La comunicación es uno de los temas que más interesa por su trascendente impacto, sin embargo, se le ha otorgado un valor diferente conforme al contexto o situación en el que se presenta. El Grupo Hacia una Comunicología Posible (GUCOM, 2005), actualmente analiza y fundamenta de forma conceptual una disciplina académica de la comunicación en general. Sus aportaciones mantienen una secuencia lógica, para sustentar y esclarecer su complejidad en la composición de un proyecto de ciencia y con el tiempo han sumado numerosos esfuerzos.

“La comunicación es todo eso: filosofía, teoría, ingeniería, y más. La comunicación es el nombre de muchos fenómenos que juntos configuran un espacio conceptual amplio y confuso. Con el mismo nombre se llama a las carreteras y a los puentes, a los automóviles, los barcos, los aviones y los trenes. A la radiodifusión, al cine, a los periódicos. Y también a las relaciones de pareja, familiares, vecinales y laborales. E incluso a un partido de fútbol, a una reunión religiosa en un templo, a una fiesta, a una campaña política. Y más, a las relaciones sexuales, a las relaciones pedagógicas, a las relaciones interétnicas, a la historia. Lo mismo a las interacciones entre insectos, entre animales, que a las relaciones químicas y entre planetas del sistema solar. Todo esto y más participa del espacio conceptual de la comunicación. Como se puede apreciar, es necesario un perfil más claro de lo que es y no es, desde qué punto de vista, con qué implicaciones y bajo qué condiciones. En fin, algo más que una noción general compartida...la comunicación ha sido un objeto más dentro del catálogo posible de objetos, pero es mucho más. En su matriz se encuentra cifrada la clave de otra forma de convivir y sobrevivir, una espiral constructiva de nuevos y distintos mundos posibles... Si entendemos que comunicación es la acción que mueve a poner en común algo entre entidades que participan de esa intención, como una guía conceptual general, el siguiente paso es mirar al espacio conceptual vigente y ensayar una reorganización desde dimensiones generales que lo puedan ordenar casi por completo.” (Galindo, 2005, p.6)

En su ensayo Galindo (2005) propone cuatro dimensiones básicas para percibir y entender mejor el espacio conceptual de la comunicación en el que cada una de esas dimensiones marca límites para lo que es y lo que no es, para sintetizar con claridad los principios constructivos que hacen pertinente las cualidades de la comunicación de forma congruente a como en la realidad ocurren.

TABLA 4. DIMENSIONES BÁSICAS DEL ESPACIO CONCEPTUAL DE LA COMUNICACIÓN

Dimensión	Descripción	Disciplinas que confluyen
1. Expresión	Retoma todo lo asociado con la producción de mensajes , desde el habla hasta el contenido de una campaña publicitaria o un	Estética, lingüística, semiótica, lógica y retórica; formas estables de expresión, como literatura, música y bellas artes en general, y el

	largometraje cinematográfico. Ubica los principios constructivos de esta dimensión en el campo del arte, la estética, del lenguaje y la organización formal del texto y el discurso.	diseño gráfico y las ciencias del diseño, con sus preceptivas, sus convenciones, sus formalismos. La psicología y las ciencias cognitivas en donde se ensaya poner en común algo, y el momento del paso del impulso energético y la forma que lo materializan es lo que en particular importa.
2. Difusión	Construye el marco con el cual se mira a los medios de difusión colectiva y no tan colectiva. Todo lo que implica un fenómeno de paso de un sistema de información o sus partes de una entidad a otra está dentro de esta dimensión, ya sea que se comparta o que sólo se afecte. Se estudia lo que permite que la vida social continúe; la puesta en común de formas de todo tipo entre nuevas y viejas generaciones, entre propios y extraños.	La convergencia de las ciencias sociales y del comportamiento es el centro de la construcción de los principios constructivos y, por tanto, lo social o cultural.

3. Interacción	Es el corazón de una Comunicología posible. La imagen es la de sistemas separados que entran en contacto y se afectan. La imagen misma de la complejidad tal y como hoy es entendida. Ésta es la dimensión de la vida amorosa, familiar, vecinal, laboral, comunitaria y social. Lo mismo se incluye la situación de encuentro entre dos extraños o dos amigos, que la de relación entre dos civilizaciones y grandes formas culturales. Se encuentra la llave de la construcción social, tarea para la dimensión práctica de la interacción: la Comunicometodología.
4. Estructuración	En esta dimensión se unen las otras tres. Las tres caras que se unen en una punta son la expresión, la difusión y la interacción, y la punta, por una parte, y la base en que están

asentadas las tres caras, cibernética, la sistémica, la por otra, son la memética y la mediología. estructuración. Por un lado, una parte del sistema social expresa; por otro, esa expresión puede difundirse en otras partes del sistema, y por otro, esa difusión puede tener una reacción que modifica el proceso en condiciones de interacción. Mirar al mundo social en esta complejidad es la visión de la estructuración. Se construye la visión general y entera de la vida social desde una perspectiva comunicológica. Este vértice emergente es una forma de ciencia social-cultural-histórica evolucionada bajo principios constructivos de complejidad.

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de Galindo (2005)

A partir de estas cuatro dimensiones se esclarece la clave del panorama conceptual desde el cual cada disciplina ha abordado a la comunicación, partiendo del

significado general que es la puesta en común. Es importante aclarar que la comunicación no es un término de moda, sino una vital necesidad y que es posible indagar a través de épocas, autores, disciplinas, modelos, comportamientos y otros puntos de partida.

La comunicación además de ser un instrumento vital para el éxito de una gestión se constituye en una razón de ser, se trata de fijar posiciones, de asumir y actuar con responsabilidad, de comprometerse, de ser capaz de construir convivencia y transformación en la diferencia. En definitiva, la comunicación se trata de una cuestión inherente, de esencia y razón de ser. Sabemos que la comunicación no es una actividad opcional porque acontece más allá de nuestra voluntad, y es en la interacción con el otro que estamos construyendo ser y definiendo quienes somos. (Sheison, p.10)

Es, por tanto, amplio el tejido en el que converge la comunicación; su implicación conforme a los aspectos de interacción, correlación e interdependencia y sus múltiples elementos holísticos que esclarecen su complejidad. Sin embargo, a constante de cambios: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, personas con propósitos diversos, grupos que comparten o divergen ideas que ante sus diferencias o similitudes tienen en algún momento que convivir, cubrir sus necesidades físicas, psicológicas, sociales entre otras. Ambientes diversos que mantienen relación entre sistemas y subsistemas afectados por otros. El pensar subjetivo y colectivo, es precisamente ese contraste que permite un pensamiento sustancial para esta investigación.

2.3. Comunicación política y ciudadana

En este tenor, es oportuno aludir a la comunicación desde el ámbito político y ciudadano en el cuál, el gobierno y la ciudadanía conviven y determinan su rol conforme a sus intereses y contexto. La política por sí misma durante años, para algunos ha sido entre otros aspectos un escenario de poder hacia la obtención y otorgamiento de bienes socioeconómicos principalmente, por consiguiente, su permanencia esta adherida al proceso de interacción, para cumplir su propósito. De acuerdo a Ortiz (2008) "El poder político encuentra en la economía su razón política

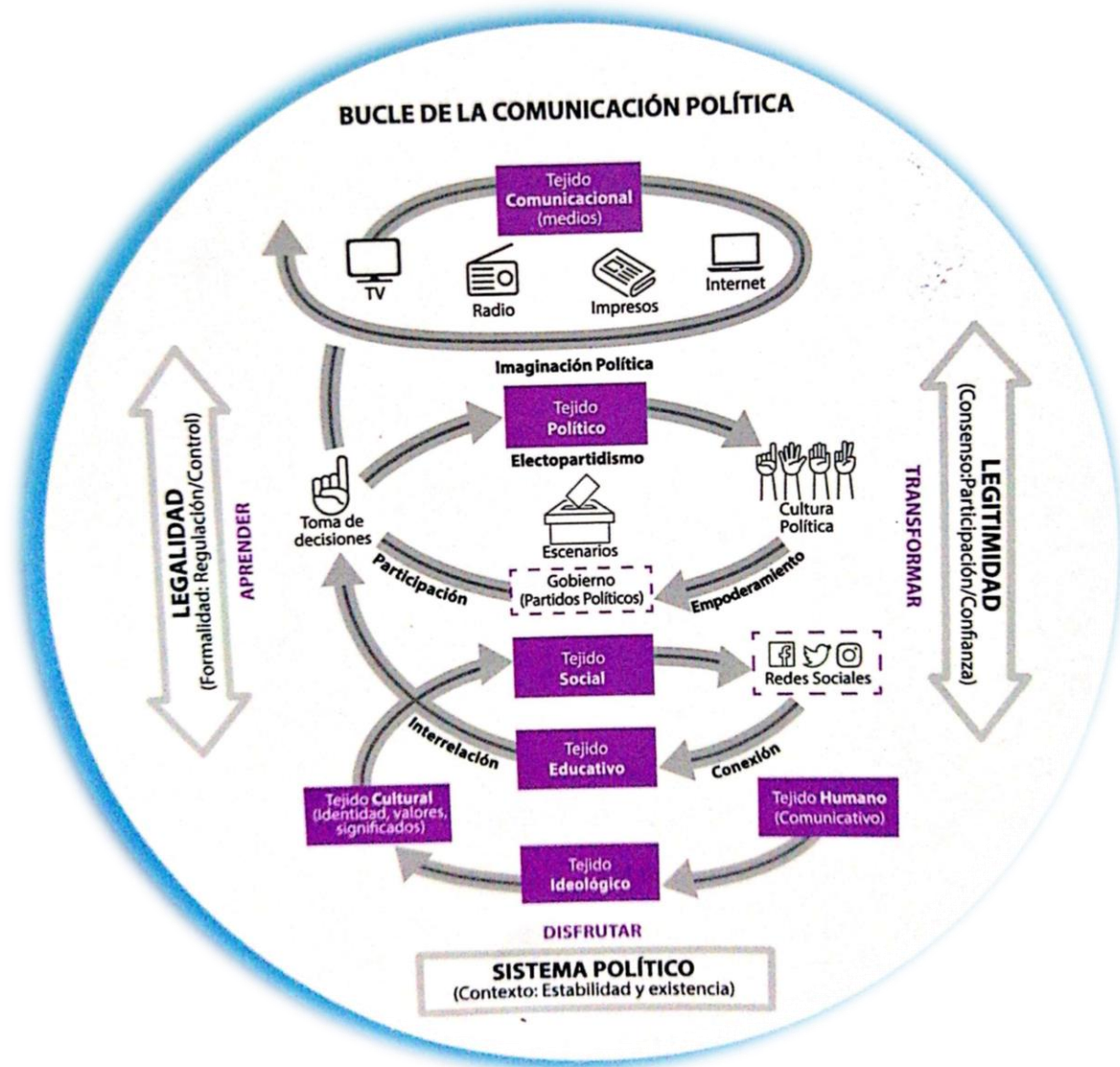
y de existencia. En el primer caso, sitúa en la circulación de bienes de capital su modelo formal; en el segundo, tendría en la economía su razón histórica de ser". Asimismo, Mendieta y Estrada (2018) marcan la siguiente diferenciación:

El objetivo de la comunicación política no solo radica en obtener el poder, sino también en garantizar su permanencia, para lo cual se generan estrategias de comunicación vinculadas a ganar más popularidad o acrecentar el capital político de los partidos políticos o representantes en el poder. Afianzar la gobernabilidad es otra de las metas que sigue la mercadotecnia política, y para ello se realizan sondeos, encuestas, grupos focales y un minucioso análisis del mercado electoral en su momento; pero también de los ciudadanos que han elegido a un candidato y ahora desean obtener beneficios (p.30).

Esta relación de quienes gobiernan y quienes son gobernados conlleva una serie de variantes y elementos distintivos que, en el uso particular de la comunicación política invariablemente refiere al intercambio mediado que se sustenta obligatoriamente de medios de información y estrategias previamente estructuradas, a partir de las cuales se transmite uno o varios mensajes. Actualmente el uso de los medios es más deliberado, porque cualquier persona puede informar a otros, pero al mismo tiempo, no cualquiera lo distribuye con adquisición. El desafío se torna cada vez más complicado a partir de los hechos históricos en el cual las características generacionales juegan un papel importante.

Lo primero que debe tomarse en cuenta para impactar a través de la comunicación política son los tres elementos indispensables: gobierno, ciudadanos y medios, es decir, una relación tripartita. No podría considerarse comunicación política sin alguno de estos universos, indistintamente del papel que ocupen en ese momento, cada uno está considerado como parte de un proceso y modelo de referencia. En esta sintonía, los modelos recientes no se conciben a partir de un esquema líneal o rígido sino de un enfoque en movimiento e interactivo, tal como lo plantea Mendieta (2018, p.71-78) con el Bucle de la comunicación política en el cual integra: actores, tejidos, medios y puntualiza la interacción entre los entes y que es posible apreciar a continuación.

FIGURA 1. BUCLE DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA



Fuente: Mendieta (2018)

En la figura 1 convergen cada uno de los siete tejidos: social, político, educativo, ideológico, humano, comunicacional y cultural acentuando su determinación como un todo y como parte de un sistema político que, retomando la acepción inicial de este subcapítulo es un sistema de poder y, por tanto, de interconexión y poder. Los

elementos que se proyectan en este blucle de comunicación política se han advertido con anterioridad, por lo que su ejecución esta determinada conforme al entorno y actores, a los medios que recurran y a sus estrategias de aplicación.

Durante el primer decenio del siglo XXI, se han presentado una serie de eventos que evidencian la presencia de formas de interacción emergentes en los espacios públicos, que son la expresión de condiciones implícitas en la dinámica de transformación que viven en sociedades contemporáneas, como resultado de la búsqueda de mecanismos que favorezcan la integración de formas de desarrollo que a su vez propicien la compatibilidad de la actual forma de vida, con las necesidades humanas, que dan lugar a distintas agrupaciones sociales demandantes de una mayor confianza en las instituciones, con su correlato en procesos electorales como garantes de la representación mediante las dimensiones implicadas en la comunicación política.

Los sucesos que configuran la actualidad social y política de las naciones no son producto de un devenir espontáneo e inesperado, sino que expresan el resultado de las distintas relaciones sociales que hemos construido, a partir de las cuales se ha identificado la posibilidad de potenciar el desarrollo humano y, en consecuencia, lograr el bienestar. Sin embargo, la realidad demuestra que existen situaciones que no coinciden con esa aspiración, por el contrario, han originado una problemática que alienta y reproduce condiciones adversas al desarrollo, que en gran medida muestran la desigualdad que caracteriza el acceso a los recursos económicos, naturales y socio-culturales, situación que se materializa en la aparición de escenarios de pobreza, insatisfacción y contrariedad. (Mendieta y Castillo, 2011, p.11)

Ante este escenario articulado no todo es positivo, por lo que confiere una situación emergente de atender en la que se han controlado y distorcionado los mensajes, o bien, al momento de facilitar a la sociedad, esta ha atenuado su confianza y credibilidad en las instituciones. La ciudadanía ha perdido ambos conceptos en los gobiernos y sus representantes, debido a que no han sabido comunicar eficientemente su desempeño, las administraciones en su función por atender a la población, no dimensionan cómo comunicar eficaz y eficiente, y fallan en poner en común su trabajo, advirtiendo situaciones de desorganización y crisis, descontento y hasta desilusión respecto a su desempeño.

La sociedad es cada vez más exigente; habitualmente observa a detalle, si así le conviene, los temas, discursos, y actos de sus gobernantes; una inadecuada información o un trato desfavorable indica que existe un gobierno desinteresado y peor aún ineficiente o deshonesto. En la medida y modo en que sea informada; demuestra su participación hacia el actuar del gobierno, por tanto, cada administración que elija participar debe ser consiente en generar resultados que impacten y demuestren a detalle sus acciones. Por consiguiente, los servidores públicos tienen mayor responsabilidad; aunque en repetidas ocasiones sucede que desconocen sus ocupaciones, cuáles son sus alcances y limitaciones, por dónde deben empezar o continuar, con qué deben cumplir al inicio y término de su administración. “La comunicación política supone muchos elementos que están más allá del viejo manejo de los medios de comunicación. [...] La política, es en gran parte pasión, pero la estrategia es racional. [...] En el gobierno lo urgente nunca deja lugar a lo importante pero el mandatario debe hacer un esfuerzo por darle un tiempo a lo importante” (Durán, 2013, p.24).

La ciudadanía con mayor presencia en la vida pública obliga a las estructuras gubernamentales a superar su desempeño, y demandan para el otorgamiento de su confianza, que la gestión de gobierno genere beneficios tangibles en su vida cotidiana. Los gobiernos autoritarios suscitan la desconfianza porque, no debiendo a los ciudadanos su poder, les ocultan decisiones y hechos, no defienden sus intereses sino los del grupo gobernante y de sus aliados, y son, generalmente, temidos. La confianza de los gobernados en los gobernantes implica, entre otras cosas, una mínima similitud de intereses y de valores entre ambos grupos o como lo expresan Mendieta y Castillo (2011) “La confianza consiste en el proceso por el cual, la expectativa personal de que los demás actúen en consecuencia en la situación antes descrita, permitirá tener la certeza de que cuando el paso está permitido, no habrá necesidad de detenerse o cerciorarse incluso, la certidumbre de que no es necesario detenerse” (p.51)

Concurren administraciones impositivas que poco toman en cuenta la opinión y el sentir de la ciudadanía. Le restan importancia cuando debería de ser el primer escenario que facilite la interacción entre ciudadanos y gobierno. Su fragmentada relación, refleja una serie de conflictos sociales cada vez más agravantes. Es deprimente que, al encender el televisor, la radio o abrir un periódico las notas iniciales mencionen balaceras, niños y adultos desaparecidos, asaltos a la luz del día, deterioro ambiental, entre otros agravios. Es posible realizar una extensa lista de situaciones que irrumpen la tranquilidad social en la que el gobierno responsabiliza a los ciudadanos y estos a su vez le culpan de dichos acontecimientos. Lo que indica que su relación no es la más asertiva y tampoco permite el bienestar común.

2.4. El impacto de la gobernanza

La gobernanza; un término relativamente joven, pero que en la práctica asegura el jaque social en el desempeño gubernamental. Fusiona los términos: comunicación, política, ciudadanía, gobierno, medios, y acentúa la interacción y participación como una garantía corresponsable. Por tanto, es una forma eficiente de desempeñar las funciones administrativas y, hacer partícipes a los ciudadanos ya que implica representarles, y al mismo tiempo, integrarles activamente para la toma de decisiones, por lo que es una de las estrategias que ha funcionado para los gobiernos. La gobernanza se dimensiona; interactiva, participativa, e incluyente.

La literatura sobre el elusivo concepto de gobernanza distingue dos marcos del concepto, diferenciándolo con claridad del de gobierno, caracterizado por estructuras jerárquicas de decisión del ámbito público. En primer lugar, se define como el proceso por el cual los actores públicos y privados se empeñan en una regulación de las relaciones y los conflictos sociales. En segundo lugar, como la representación teórica o conceptual de la coordinación de sistemas sociales. Finalmente, se refiere a la coordinación formal o informal de varios tipos de interacción público-privada bajo diferentes redes de asociación (Pierre, 2000).

La preocupación ciudadana con respecto a la capacidad y eficacia de sus gobernantes es cada vez más intolerante, debido a que los ciudadanos exigen ser

representados a favor y no en contra de sus mismos derechos, para lo cual la gobernanza “se presenta como una nueva forma de administración, en la que se busca proporcionar desde el gobierno una dirección clara a las inquietudes de la sociedad [...] la ciudadanía es un proceso de conquista permanente de derechos formales y de exigencias políticas para hacerlos efectivos” (Rivera, 2011, p.185)

Mendieta (2011) puntualiza que la gobernanza es un concepto que adquirió relevancia a partir de los años noventa, como parte de las recomendaciones del Banco Mundial para potenciar el desarrollo de las naciones con base en la buena administración de los recursos crediticios otorgados, fue entonces que en 1992 le denominaron como:

La manera mediante la cual se ejerce el poder en la gestión de recursos económicos y sociales de un país en vías de desarrollo... la gobernanza es la gestión imparcial y transparente de los asuntos políticos por medio de la creación de un sistema de normas aceptadas como constitutivas de la autoridad legítima, con el fin de promover y valorizar los valores sociales hacia los cuales apuntan los individuos y los grupos (citado en Mendieta 2011, p.234)

En este sentido, la gobernanza despliega elementos conceptuales y articulados que le diferencian cómo una “una nueva forma de gobernar” teniendo en cuenta la vital relación entre gobierno y ciudadanía.

TABLA 5. ELEMENTOS ARTICULADOS PARA LA GOBERNANZA		
Elemento	Gobierno	Ciudadanía
1. Interacción	- Comunicación directa y mediada - Comunicación política - Espacios públicos - Diálogo - Escucha activa - Creatividad - Escenarios	- Comunicación directa y mediada - Comunicación ciudadana y bidireccional - Interés - Interacción social individual y colectiva - Relaciones dinámicas

	• Convergentes estratégicos • Actitudes	• Organización • Interconexión • Conversaciones • Conductas
2. Participación	• Instituciones públicas y privadas • Empresarial • Estudios de caso • Investigación • Estrategias • Acciones • Metas • Procesos • Medios • Resultados	• Convivencia • Ciudadana • Directa • Indirecta • Interés participativo y colaborativo • Necesidades • Aportaciones • Opiniones • Credibilidad
3. Responsabilidad	• Cargos públicos • Órganos • Instituciones públicas y privadas • Incluyente • Valores y principios • Información: social, política, educativa, ideológica, humana, comunicacional y cultural • Auditoría	• Integración • Comportamiento • Valores y principios • Usos y costumbres • Corresponsabilidad • Concientización
4. Apertura	• Comunicación asertiva • Lenguaje accesible • Transparencia • Vinculación • Información • Análisis	• Social • Individual • Colectivo • Vida Humana • Realidades • Datos
5. Eficiencia	• Planeación estratégica	• Habilidades • Aportaciones

	• Objetivos claros • Toma de decisiones • Calidad • Resultados con impacto • Desempeño eficaz y eficiente • Programación • Tiempo • Evaluación de desempeño • Sistemas de gestión pública • Recursos • Gestión y vinculación estratégica	• Conocimiento • Medidas eficaces y oportunas • Evaluación participativa • Observación • Criterios de medición • Satisfacción
6. Coherencia	• Liderazgo político • Compromiso firme • Sistema complejo • Políticas desarrolladas • Acciones emprendidas • Proyectos y programas sociales • Rendición de cuentas • Transparencia • Pertinencia • Mercadotecnia • Imagen pública	• Participación • Compromiso social • Integración • Trabajo en equipo • Honestidad • Confianza ciudadana • Desempeño coordinado y colaborativo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en Mendieta (2018) y Matos (2009)

En la tabla 5, los elementos de participación e interacción sin restar importancia a los anteriores; son piezas clave para los temas de confianza y aplicables, no solo

en el ámbito gubernamental o ciudadano, sino también en el privado, empresarial, entre otros.

La configuración de la confianza del ciudadano se apoya en la posibilidad de la interacción como componente esencial de la relación entre ciudadano y gobierno; no obstante, ésta se produce en contextos determinados que se traducen en la interrelación de los diferentes medios implícitos en la convivencia que sucede entre gobernantes y ciudadanos. (Mendieta, Castillo y Araujo, 2013, p.27)

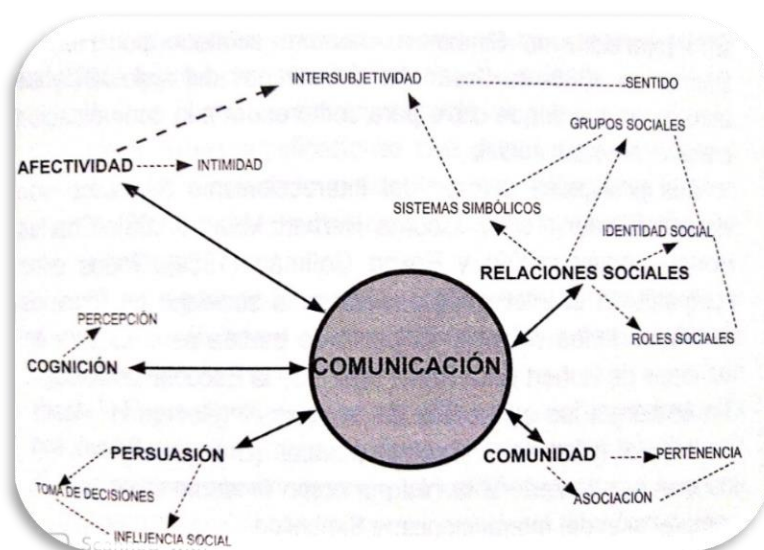
Por su parte Coutiño y Hernández (2013), señalan que:

La participación es el ingrediente más importante para el desarrollo democrático y, a su vez, es fundamental para el desarrollo individual y colectivo, ésta contribuye a desarrollar las capacidades y aptitudes de las personas, determinando los diferentes roles que ocupan dentro de la comunidad política; es decir, en un primer nivel identificamos al individuo, quien posteriormente se convierte en ciudadano al cumplir con los requisitos establecidos por el Estado.

En este caso, la ciudadanía es la llave que abre las puertas al individuo para ejercer sus derechos civiles y políticos, lo cual se expresa al convertirse en votante; al militar en un partido; formar parte de un sindicato; ser miembro de una organización no gubernamental (ONG); participar en un movimiento social, o en una organización de la sociedad civil (OSC); etcétera. (p.54)

Si se retoma la idea inicial de este capítulo con referencia a la comunicación y cada uno de los elementos que se han ido entrelazando en cada subcapítulo uno de los términos centrales y de primordial atención es la interacción; pero por qué su relevancia. De principio es necesario aclarar que el gobierno esta integrado por personas, que posteriormente fungen un papel social como servidores públicos, y, por otra parte, la ciudadanía esta conformada de igual forma por seres humanos, con necesidades básicas y secundarias, con emociones e intereses diversos, y para ello es necesario cada dimensión que expresa la comunicación. En el siguiente modelo Rizo (2009), sintetiza de forma visual la estrecha dependencia de la comunicación e interacción.

FIGURA 2. MAPA CONCEPTUAL DE LA INTERACCIÓN



Fuente: Rizo, M. (2009, p.69)

De esta manera Rizo (2009) afirma que la interacción puede concebirse en términos generales como “la acción recíproca entre dos o más agentes” (p.64) además de que:

El concepto de comunicación y la interacción como su materia prima está estrechamente relacionado con otros conceptos y áreas temáticas. De entre todas ellas, destacan las relaciones sociales (no existe relación social sin comunicación), la afectividad (las relaciones interpersonales afectivas requieren de un buen manejo de la comunicación), la comunidad (para que exista sentido de comunidad es necesaria la interacción y comunicación entre los miembros del grupo), la persuasión (no podemos persuadir sin comunicar con eficacia lo que deseamos comunicar) y la cognición (los seres humanos construimos conocimiento con base en las relaciones de comunicación que establecemos con otras personas y con nuestro entorno). (p.69)

Con la precisión anterior se apunta que la gobernanza ofrece múltiples ventajas tangibles que aseguran una relación de equilibrio y convivencia social corresponsable, pero serán necesarios acuerdos entre gobierno y ciudadanía, para que las estrategias de comunicación se inclinen en esta interacción y participación.

arcía (Citado en Coutiño, 2011) concluye una determinación con referencia a la gobernanza:

Para los gobernantes que impulsan gobiernos inspirados en el humanismo político de inspiración aristotélica, tomista y socialdemócrata; el ejercicio de la gobernanza o gobernación se convertirá en el mejor instrumento para conciliar la participación ciudadana, abrir espacios públicos a los particulares dentro de los mecanismos de corresponsabilidad sociedad-gobierno. En un principio este esquema ha cobrado fuerza para administraciones locales, comunitarias, municipales en donde la sociedad se responsabiliza de tareas municipales como: administración, cuidado y mantenimiento de parques y jardines, promoción y corresponsabilidad en tareas de promoción cultural. Los proyectos de prestación de servicios (PPS), por el contrario, no son acciones de corresponsabilidad social civil-gobierno, sino que son verdaderos contratos con visión empresarial en los cuales los empresarios inversionistas participan en la prestación de servicios públicos por las jugosas ganancias económicas que se obtendrán. (p.276)

La gobernanza facilita el diálogo y las estrategias para beneficiar ambas partes ciudadanía y gobierno ante la falta de acuerdos, surgió a partir de cambios sociales y de la necesidad en los mismos “es una propuesta construida con el afán de modificar la gestión pública ante las coyunturas económicas, políticas y sociales que tuvieron lugar a partir de los cambios provocados por las políticas estatales, los cuales incidieron en la emergencia de nuevas necesidades para los Estados y la sociedad” (Ocman, Osorno y Campos, 2015, p.26). Por tal situación se debe considerar siempre un factor importante: el tiempo, ya que es un elemento base para la determinación de decisiones. Afín a este ingrediente Edgar Morin (2018) advierte:

“La paradoja del tiempo consiste en que es irreversible, pero es también un ciclo recursivo. Se repite, como dice el poeta Nerval: “la tercera que llega es siempre la primera vez”. El movimiento circular es el que nosotros no vemos, es el tiempo repetitivo, pero la sensibilidad tradicional tiene la idea de que siempre es lo mismo, que la causa humana es una repetición, tal como los aztecas hicieron sacrificios humanos, por lo general al sol, etc. Vivimos el tiempo irreversible y revivimos el tiempo recursivo, circular, adentro del irreversible. Es decir, vivimos las dos dimensiones. Es algo muy interesante. Pero el historiador debe concebir que hay civilizaciones donde el tiempo no es lo mismo. Me acuerdo de un libro [...] que nos

llama la atención acerca de cómo nos hemos esclavizado en el occidente contemporáneo que cronometra todo: el trabajo, los compromisos, los apuntes, el amor. [...] Tenemos algunos elementos hoy en día que sirven de base. Cada uno de nosotros, como parte, contribuimos con las piedras que nos permitirán hacer el gran edificio del tiempo. Hay que aprender a comprender y a aprehender la temporalidad. Lo percibimos con las estaciones. Luego lo aprendemos con los oficios y la disciplina. Y vamos madurando nuestra propia visión del mundo con la capacidad de integrar en ella diversas temporalidades: lo inmediato, lo mediato, lo repetitivo, lo retrospectivo, lo prospectivo, lo cíclico, etc. Saber manejar el tiempo es poder interiorizar su propio ser, es tener vida interior. (2018, p.21-23)

La gobernanza se identifica, así como una parte aguas para el desempeño eficaz y eficiente en los gobiernos, pero a su vez corresponsable con la ciudadanía. Los gobernantes también son ciudadanos, pero desde el momento que reciben un cargo público, adquieren compromisos y responsabilidades diferentes que en solo su papel ciudadano. La ciudadanía no se puede deslindar de dicha corresponsabilidad, porque es parte del constructo social, y debe participar para aportar ideas, desarrollar esquemas, facilitar la toma de decisiones, entre otros ejercicios de interacción. Cuando ambas partes comprendan este sentido, desarrollen estrategias, se coordinen, colaboren e integren los elementos que se marcan propios de la gobernanza, podrán generar acuerdos en favor de un bienestar común.

2.5. Comunicación estratégica: el jaque mate de los gobiernos para su desempeño

La comunicación estratégica es una fórmula muy valiosa. Algunos autores indican que es un pleonismo, porque al estudiar o aplicar la comunicación, implícitamente se debería hacer referencia de forma estratégica; aunque no siempre ocurre así. Se estableció el subtítulo anterior, por significar un ejemplo de esta combinación, es decir, en una jugada de ajedrez el jaque implica una amenaza por parte del contrincante, o bien, una advertencia para no salir derrotado del juego, a su vez cuando se indica jaque mate, el rey como pieza clave se encuentra amenazado y

no hay jugada legal que pueda realizar, por lo que se declara trinfador de la partida quien lo logré.

Con la comunicación estratégica pasa algo similar. Si únicamente se valen de la comunicación y los elementos que le dimensionan se predice éxito, pero de manera estratégica se asegura el mismo, ya que se esta pensando más allá de lo anticipado, se preveen otros escenarios, y se genera un impacto firme y confiable. Por tanto, se presenta como una herramienta compleja, holística y transdisciplinaria a la que los gobiernos pueden recurrir para el impacto favorable en su desempeño. En otros países, los gobiernos se han valido de la manera de comunicar, para favorecer sus relaciones, imagen y credibilidad en sus acciones como administración. Así, la comunicación cuando se aplica estratégicamente en cada sector: educativo, empresarial, gubernamental, entre otros; genera un impacto social y humanístico muy importante.

México, en comparación, no acaba de producir con la velocidad necesaria todos los cambios que precisamente este conjunto de países emergentes está realizando [...] Uno tiene la impresión de que las capacidades están ahí, tanto humanas como físicas, pero el país, por unas razones o por otras, no crece a la velocidad que lo está haciendo todo ese conjunto [...] Habría que producir cambios, reformas estructurales profundas que permitiesen que México recuperase verdaderamente el ritmo de crecimiento y que lo haga con una visión diversificada. (Luzón, citado en Vázquez, 2011, p.16)

Ahora bien, pensar y comunicar estratégicamente no es una acción inmediata, requiere de tiempo, herramientas, experiencia, habilidades, interacción y otros múltiples elementos. Una primera recomendación, es asesorarse de especialistas en este campo, debido a que la estrategia para los gobiernos en si misma de acuerdo con Izurrieta (2013) es algo tangible y dinámico que debe “tener efectos en la realidad” así como también:

Es un plan integral en el que cobra sentido todo lo que hace y deja de hacer el gobierno y todo lo que comunica o deja de comunicar. [...] La estrategia no se hace en el aire, sino que parte de información obtenida científicamente. [...] No existe

estrategia que no para de un programa sólido de investigaciones. Supone trabajo intelectual frío, objetivo. [...] Aunque la estrategia debe ser hecha por profesionales, es necesario que el mandatario dedique tiempo a su elaboración, discusión y seguimiento. Es algo que produce resultados prácticos. No es un folleto de ciencia política, sino un documento que permite que el gobierno tenga éxito en la realidad. Si el gobierno tiene una buena estrategia, todo funcionará mejor. Todos los elementos, al reforzarse unos con otros y al ir en la misma dirección, le permitirán lograr sus metas. Si no tiene estrategia dará pasos hacia todos los lados y no irá a ninguna parte. [...] La gente común quiere cosas nuevas, liderazgos creativos que rompan los viejos esquemas que parecen demasiado aburridos. [...] Hay que ser conscientes de que el mundo ha caminado radicalmente y de que debemos desatar la imaginación para afrontar los nuevos retos. [...] La estrategia es algo que existe físicamente: sino esta escrita no existe.

Los gobiernos muestran poco interés en desarrollar estrategias, porque creen que no compiten una vez en el cargo a diferencia de cuando están en campaña en donde se valen de estrategias, aunque no siempre pensadas, pero que les funcionan en la conquista. “El pensamiento estratégico es el germen de nuestra acción estratégica y debe iniciarse entendiendo la realidad ya que sobre ella será la actuación estratégica que se derive de dicho pensamiento.” (Garrido y Mintzberg, 2019, p.5) La estrategia funciona para distintos fines en los que se requiera la obtención de algo; objetivos, metas, resultados, ganar una competencia entre otros, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2013) apuntan a través de diferentes escuelas las contribuciones y limitaciones de los procesos de estrategia: diseño (concepción), planificación (formal), posicionamiento (analítico), empresarial (visionario), cognositiva (mental), aprendizaje (emergente), poder (negociación), cultural (colectivo), ambiental (reactivo), configuración (transformación) asimismo describen que:

[...] la creación de la estrategia no sólo se basa en valores y visión, capacidades y aptitudes, sino también en la disciplina militar y la posibilidad de soñar, en la crisis y el compromiso, en el aprendizaje organizacional y el equilibrio acentuado, en la organización industrial y la revolución social. [...] no es una de esas palabras que, inevitablemente, se definen de una manera, pero se usan de otra. La estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo. [...] Todas las estrategias del mundo real deben ser en algún sentido una combinación de ambos tipos: ejercer

el control a la vez que se fomenta el aprendizaje. En otras palabras, es necesario que formen además de ser formuladas. [...] los estrategias efectivos las combinan de manera que se vean reflejadas las condiciones inmediatas, en particular la capacidad de pronosticar junto con la necesidad de reaccionar ante sucesos inesperados. (p.17-27)

TABLA 6. ACCIONES ESTRATÉGICAS		
Acción estratégica	Ventaja	Desventaja
1. Establece una dirección	Señalar el rumbo de la organización	Puede servir como anteojera para ocultar los posibles peligros
2. Concentra el esfuerzo	Promueve la coordinación de actividades	Corre el riesgo de incrustarse demasiado en la trama de la organización
3. Define a la organización	Proporciona a la gente un método sintetizado para entender su organización y para distinguirla de otras	Puede implicar simplificarla en exceso de modo que se pierde la rica complejidad del sistema
4. Proporciona consistencia	Es necesaria para reducir la ambigüedad y proporcionar orden	Puede tener un efecto de distorsión

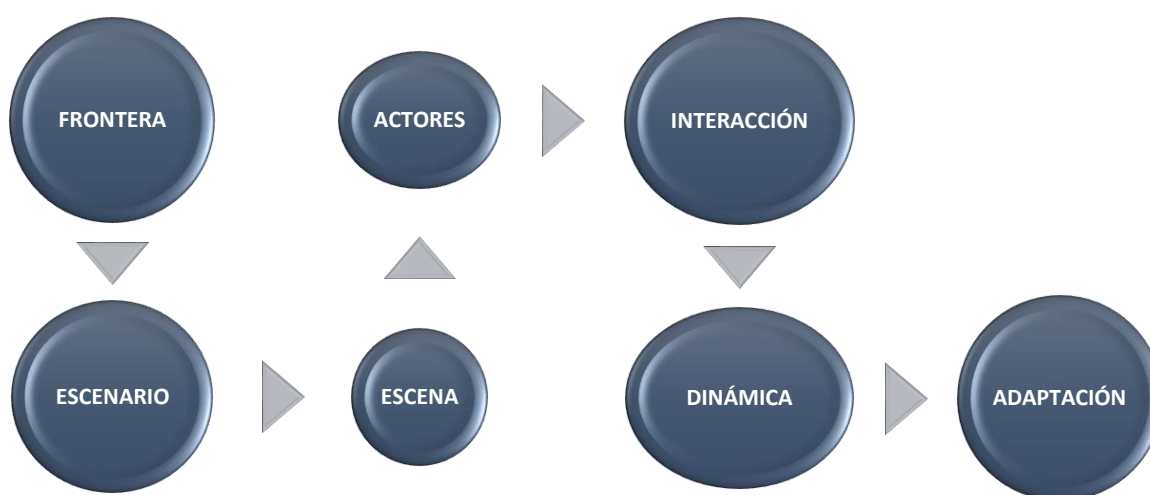
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2013)

La estrategia en tanto permite múltiples ventajas su dimensión depende de la realidad principalmente en la que se debe comprender el contexto a través de diferentes elementos, por lo que aplicada en distintos sectores favorece las relaciones. Garrido (2019) aclara:

El pensamiento estratégico es fundamental en la planificación estratégica, es su ADN, su centro neurálgico, el punto clave de todo proceso de planificación estratégica que equivale a un remedio que combate los síntomas de resfrío, mientras que el pensamiento estratégico ataca aquello que produce los síntomas. Un apropiado ejercicio del pensamiento estratégico, seguido de una disciplina de planificación sistemática, traerá consigo mayores posibilidades de beneficios para la empresa, aunque recrear las mejores estrategias sea de difícil despacho. (p.43-44).

Se requiere anticipar los escenarios futuros para lo cual la estrategia cumple una función indispensable, al mismo tiempo quienes generan estrategias deben tener tanto conocimiento teórico-práctico como les sea posible y ser sensibles expertos “observadores” del todo. Intuición, análisis, relaciones, síntesis, escenarios y actores, pragmática, táctica, logística y estrategemas deben fusionarse para ello.

FIGURA 3. ELEMENTOS DEL MODELO DE CONTEXTO



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Garrido y Mintzberg (2019)

La comunicación estratégica, por tanto, se presenta con una gama de referentes sobre la planeación y administración de recursos comunicacionales tanto al interior como al exterior de las organizaciones, con la finalidad de diferenciarla de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que le interesan a la organización. En el regir del actuar del gobierno y buscar el desarrollo de una comunidad en distintos ámbitos: el social, el político, el cultural y el económico a lo largo del siglo XX y a principios del siglo XXI se han utilizado diversas metodologías

para planear en el ámbito regional y local en Latinoamérica, que van desde la observación de la situación actual y la deseada, hasta la planeación participativa en la que se busca integrar a distintos actores de la sociedad. Concretamente, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), órgano de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas, ha desarrollado investigación sobre los procesos de planificación para el desarrollo de países y localidades en la región.

En el Estado de Puebla, una de las críticas de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía a través del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales presentado en 2015 identificó que de 8,332 mil Comisiones e Iniciativas presentadas de los Ayuntamientos en Puebla que son sus Programas de Trabajo; solo un 6,292 (76%) contaron con programas de trabajo, mientras que 1,116 (13%) no contaron con programas de trabajo y 924 (11%) no especificaron. No tener claro que se va a realizar genera incertidumbre, y a su vez desconfianza lo que en el sector gubernamental determina una serie de demandas y quejas ciudadanas en las que la sociedad, aunque es participe se muestra inconforme y responsabiliza únicamente al gobierno como el principal actor.

Ante esta situación se investigó los detonantes y fue posible encontrar a través del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2015 que realizó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía que en el Estado de Puebla el nivel de escolaridad de los 217 presidentes municipales, solo 2 cuentan con doctorado, 10 con maestría, 77 con licenciatura, 108 cuentan con un nivel básico de escolaridad entre primaria, secundaria y bachillerato, y 20 no contestaron, esto significa que hay una mayoría de representantes poco preparados académicamente, lo que sugiere mayor especialización para atender las diferentes demandas ciudadanas.

Esta vertiente obliga a la auditoría trascender de solo temas meramente contables a validar temas sobre comunicación “La Auditoría de la comunicación se ocupará

tanto de la evaluación de la comunicación y del monitoreo dinámico del mismo, generando mejora continua y calidad permanente en cada etapa del proceso de comunicación. Es por ello que este tipo de Auditoría debe ser dinámica y no estática, por cuanto las organizaciones se mueven en un contexto de cambio continuo. Existen muchos tipos de auditorías de comunicación.” (Cerezo, 2013, pág. 5)

Hasta este momento el escenario de ésta investigación se percibe casi completo. Se han desarrollado una serie de elementos sustanciales que permiten visualizar el contexto del tema central: Comunicación estratégica para la gobernanza, pero aún falta el ingrediente metodológico que hace una fusión enriquecedora de información y datos en la realidad, es decir, un estudio de caso. Antes de arribar al siguiente capítulo se deja claro que cada palabra clave: comunicación, política, gobierno, ciudadanía, gobernanza, comunicación estratégica ha significado la integración de múltiples, pero puntuales conceptos para éste apartado, y que durante su búsqueda conceptual e histórica fue posible encontrar una extensa gama de acepciones, ideas, puntos de vista, modelos, teorías entre otros. Lo que enriquece el trabajo de todo investigador-observador. Por lo que se sugiere, continuar la lectura de cada término, actualizar su análisis, y autoevaluarse en conocimiento, porque se considera que no se es más inteligente con solo información sino cuando se logra traducir esos datos en la realidad, es decir, cuando se generan estrategias aplicables, objetivas y confiables; en dónde la parte medular siempre es la comunicación, sus dimensiones e interacción.

CAPITULO III. Diseños de investigación caso: Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa

A continuación, se describe el procedimiento aplicado, cabe mencionar que se consultan diferentes fuentes, y se sugiere el libro “Diseños de investigación, el coaching metodológico como estrategia” (2015), porque concentra autores e investigadores reconocidos en el campo científico y proporciona formatos preelaborados que facilitan la obtención de datos.

3.1. Metodología de la Investigación

La metodología indica cómo se realiza la investigación. La metodología integral establece de acuerdo con Mendieta (2015) “tres dimensiones de la racionalidad que vertebran la investigación y su metodología: racionalidad científica, racionalidad simbólica y racionalidad crítica” (p.79). Por consiguiente, y a partir del planteamiento del problema en el que se describen los detonantes fue importante y necesario aplicar un estudio de caso para presentar el escenario real de los acontecimientos. Los estudios de caso abarcan grandes áreas, ya sea familiares, escuelas, organizaciones, no se limitan sólo a las personas, sino que en un sentido más amplio se refleja su efectividad y utilización por los factores en los que se encuentran integrados y permiten una gran cantidad de detalles para un mejor entendimiento.

Los estudios de caso son considerados por algunos autores y autoras como una clase de diseños, a la par de los experimentales, no experimentales y cualitativos (...), mientras que otros (as) los ubican como una clase de diseño experimental (...) o un diseño etnográfico (...). También han sido concebidos como un asunto de muestreo (...) o un método (...) (Hernández, et al. 2006, p.223)

Los estudios de caso se valen de las ventajas de cualquiera de los tres enfoques existentes: cualitativo, cuantitativo o mixto, se enfocan a un solo individuo o cosa con lo que se obtiene un estudio exhaustivo de la recopilación de datos para obtener una imagen más completa de lo que está ocurriendo. Para Neil J. Salkind (1999) “los estudios de caso son descripciones muy detalladas, a menudo personales, es

decir, es un método empleado para estudiar un individuo o una institución en un entorno o situación única y de una forma lo más intensa y detallada posible”.

El objetivo de los estudios de caso es realizar a detalle una averiguación; Rosado (2003, p.18) apunta que “el mayor beneficio del uso de casos se deriva del proceso de evaluación, no necesariamente de encontrar la mejor respuesta”, para lo que indica cuatro objetivos en el método de casos:

- 1) Ayudar a adquirir habilidades, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos,
- 2) Alejar del hábito de ser receptores de hechos, técnicas y llevar al hábito de diagnósticar problemas, analizar y evaluar opciones y formular planes operativos de acción,
- 3) Entrenar para trabajar y emitir respuestas y soluciones propias en oposición a las impuestas por el conductor o el libro, y finalmente
- 4) Permitir exponerse, a un amplio rango de empresas y situaciones diferenciales, que podría llevar muchos años adquirir personalmente, ofreciendo las bases de comparación.

En los estudios de caso se presentan inconvenientes, y más si se trata de organizaciones, empresas o instituciones, porque no siempre permiten el fácil acceso a su información confidencial, o que consideran es de uso exclusivo del personal, la empatía es la clave en estos asuntos. Por tanto, el investigador tiene el reto de adentrarse en mayor medida a sus procesos para recabar los detalles necesarios, por lo que es indispensable facilitar estrategias que permitan tener la confianza de las personas, lo cual puede llevar poco o mucho tiempo según sea el caso. Al principio se debe exponer a detalle qué se va a investigar, y de esta forma las personas depositarán un cierto grado de confianza en el investigador.

El objetivo de los estudios de casos consiste en realizar una indagación en profundidad; se puede examinar el ciclo de vida completo de una unidad social o bien centrar la atención en un aspecto particular de esta última (...) los seres humanos desarrollan una constante interacción con diversos factores ambientales; por ese motivo, es imposible comprender su conducta sin examinar tales relaciones (Rosado: 2003, p.18).

No es inmediato que las personas despositen su confianza en el investigador, pero cuando se explica de forma clara lo que se requiere y se mantiene una relación continua de comunicación y respeto, pronto se obtienen resultados favorables. En el actual estudio en un primer acercamiento se entrevistó al presidente auxiliar Noé Enrique López Alonso en las oficinas de la Junta de San Salvador Chachapa con los siguientes propósitos de interacción:

1. Facilitar confianza y empatía.
2. Formalizar la autorización y aplicación del presente estudio a través de un escrito firmado por el presidente auxiliar.
3. Realizar un primer diagnóstico de la situación actual de la Junta ARecabar información y contextualizar la relación inicial y actual entre la Junta Auxiliar y la ciudadanía desde la óptica del presidente auxiliar.
4. Observar y describir todos los elementos que integran la Junta Auxiliar.
5. Identificar en una primera observación participante qué necesidades presentaba la Junta Auxiliar.
6. Generar acuerdos para futuras visitas como: acceso libre a las oficinas de la Junta Auxiliar, en caso de que el presidente no se encontrara en la presidencia en el momento de la visita, una persona más de confianza y quien tuviera conocimiento para informar datos, una vez concluida la investigación presentar los resultados, conclusiones y recomendaciones, al presidente de la Junta Auxiliar.

Esta requisición permitió que, al no tener restricciones se facilitara una confianza mutua para también acceder a las instalaciones de la Junta Auxiliar con mayor

apertura y recabar información, así mismo, se reitero el compromiso de aplicar el tema de investigación y aportar recomendaciones que apoyen en sus acciones y resultados.

3.2. Diseño de investigación

En la investigación científica es necesario determinar el método que se va a utilizar, porque representa la guía metodológica que posteriormente otorga las técnicas e instrumentos de medición. Es sólo el principio de la práctica metodológica.

El método científico no incluye solamente leyes, modelos e hipótesis, sino también todo un sistema de categorías y conceptos, los cuales deben de corresponder a las relaciones y propiedades de los fenómenos, [...] es la teoría puesta en movimiento, el medio para alcanzar un objetivo, determinado procedimiento para ordenar la actividad (Tecla, 1993, p.32).

Mendieta (2015) proyecta que los diseños de investigación para la metodología integral son:

[...] las hojas de ruta, los mapas sobre los que se traza el camino a seguir para indagar acerca de un fenómeno o problema. La importancia de elaborar un diseño de investigación es que se convierte en una herramienta para valorar los avances que se tengan en el desarrollo de distintas etapas de investigación, la coherencia de los mismos con el objetivo e hipótesis de trabajo, así como para corregir el rumbo de la investigación en caso de desvíos involuntarios. [...] Para poder ser un aporte al conocimiento, la investigación debe ser capaz de abonar a faor del enriquecimiento de la teoría mediante su contrastación con la realidad. No puede haber una buena práctica de investigación sin el marco teórico adecuado que le otorgue consistencia a las indagaciones realizadas. Tampoco se puede conformar el investigador a la pura teorización porque se corre el riesgo de generar propuestas conceptuales impertinentes e irrelevantes porque están vaciadas de demostraciones prácticas que demuestran su valor. [...] En este sentido, el diálogo con la realidad es el que alimenta la teoría y ésta a su vez se revierte en la realidad para observarla, interpretarla y después transformarla. (p.89-91)

Existen tres tipos de métodos o enfoques: cualitativo, cuantitativo y mixto. Los dos primeros emergieron para sustentar la investigación científica durante el siglo XX,

se centran en estudios sistemáticos, empíricos y críticos; es a partir de ambos que se crea el método mixto impulsado desde hace más de 25 años. Desde entonces es el más utilizado por los investigadores, porque analiza, vincula e integra al mismo tiempo, los enfoques cualitativo y cuantitativo. Los tres métodos tienen sus ventajas, pasan por fases similares y relacionadas entre sí, sin embargo, es importante aclarar que cualquier enfoque que se elija resulta apropiado siempre y cuando se tengan presentes los objetivos de investigación, es decir, lo que es necesario alcanzar y comprobar. Según Martínez, (2004) para la solución del problema independientemente del enfoque que se trate existen dos “centros fundamentales de actividad” (p.66); el primero, recoge toda la información necesaria y suficiente para el alcance de los objetivos y el segundo, estructura esa información en un todo coherente y lógico.

Lo anterior genera que el investigador interprete los resultados ante el cruce de enfoques. “Cabe destacar que el enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, implica desde el planteamiento del problema mezclar la lógica inductiva y la deductiva” (Hernández, et al. 2006, p.755). Sin embargo, en el método mixto es necesario especificar el procedimiento de cada uno de los enfoques para no confundirlos o bien, dejar de lado alguno de sus pasos. En ésta investigación se eligió el método mixto que permite a través de un estudio de técnicas diferentes, comparar y/o contrastar los resultados, para su relación y síntesis se presenta en el formato facilitado por Mendieta (2015, p.127).

TABLA 7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN MIXTA		
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GOBERNANZA. ESTUDIO DE CASO: JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA, PUEBLA 2017		
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	EXPLICACIÓN
Cuantitativo	Evaluativo	Evaluar las estrategias de comunicación política y ciudadana en la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa, para describir su impacto a través de la comunicación estratégica en la gobernanza.

Cualitativo	Explicativo	Analizar si la comunicación estratégica aplicada en el sector gubernamental impacta en la gobernanza que permite la confianza y credibilidad de los ciudadanos en sus representantes, contrarresta las problemáticas sociales y contribuye al equilibrio social.
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA	EXPLICACIÓN
Cuestionario Entrevista Cuantitativa	Cuestionario estructurada	Encuesta dirigida a los ciudadanos y funcionarios públicos de San Salvador Chachapa para identificar la relación e imagen que tienen de la Junta Auxiliar
	$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$ Fórmula (Ymane, 1967, citado en Mendieta 2015)	$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$
	Muestra confiabilidad	Muestra Representativa: 95% margen de confiabilidad y 5% de error
Etnografía Entrevista Observación participante Espacio abierto Cualitativo	Entrevista estructurada	Entrevista con el presidente auxiliar para identificar desde su óptica la relación con la ciudadanía residente de San Salvador Chachapa
	Espacio abierto	Identificar a través de cuatro fases que propone la metodología de espacio abierto los valores, necesidades y problemas, sus causas, los aspectos positivos y a mejorar de un órgano, institución y/o empresa que impacten en el beneficio social. Es una forma eficaz de reunir a personas diversas para encontrar soluciones a problemas complejos. Aplicación única aproximadamente 5 horas de participación continúa. (variable conforme al número de asistentes)
	Observación participante	Describir a través de una bitácora aplicada de manera mensual los elementos identificados mediante la interacción social con los funcionarios públicos de la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa y ciudadanos que asistan a realizar trámites al momento de la visita del estudiante investigador.
Fecha de Aplicación	Trabajo de Campo	Enero-Diciembre de 2017
CUANTITATIVO	VARIABLES	RELACIÓN
Independiente	Comunicación estratégica	TÍTULO: <u>Comunicación estratégica</u> para la <u>gobernanza</u> . Estudio de caso: <u>Junta Auxiliar</u> de San Salvador Chachapa, Puebla 2017 OBJETIVO: Evaluar las estrategias de <u>comunicación política y ciudadana</u> en la <u>Junta Auxiliar</u> de San Salvador Chachapa, Puebla 2017, para impactar a través de la <u>comunicación estratégica</u> en la <u>gobernanza</u> .
Dependiente	Junta Auxiliar Gobernanza	Objetivos particulares
CUALITATIVO	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	Identificar las características de la comunicación política y ciudadana de la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa, Puebla 2017.
	Comunicación política y ciudadana Gobernanza Comunicación estratégica	Analizar los elementos que definen a la comunicación estratégica y eficientan la comunicación política y ciudadana en la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa, Puebla 2017. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cómo impactar en la comunicación política y ciudadana a través de la <u>comunicación estratégica</u> en la <u>Junta Auxiliar</u> de San Salvador Chachapa, Puebla 2017 para la <u>gobernanza</u> ? Preguntas Subsecuentes ¿Cuáles son las características de la comunicación política y ciudadana en la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa, Puebla 2017?

		¿Qué define a la comunicación estratégica y eficiente la comunicación política y ciudadana de la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa, Puebla 2017? HIPÓTESIS: La <u>comunicación estratégica</u> aplicada en el sector gubernamental impacta en la <u>gobernanza</u> que permite la confianza y credibilidad de los ciudadanos en sus representantes, contrarresta las problemáticas sociales y contribuye al equilibrio social.
CRITERIOS DE VALIDEZ	EXPLICACIÓN	
Investigación Documental	Fuentes confiables: datos estadísticos e históricos y estudios de caso	
Revisión teórica-metodológica	Teorías, modelos y marco normativo: juntas auxiliares en Puebla, gobernanza y comunicación estratégica	
Investigación de campo	Diseños de Investigación, el coaching metodológico como estrategia proporcionados por Mendieta (2015).	
Herramientas de software	Análisis de datos minitabs y formulas en excel	

Fuente: Elaboración propia a partir de Mendieta (2015)

El alcance de la investigación también, esta determinado por la aplicación de recursos, tiempos e instrumentos que se definen a continuación.

FIGURA 4. RECURSOS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Humanos.- horas, días y meses invertidos en la consulta y selección de información. (frecuente)	Tecnológicos.- lap top, páginas web confiables, correo electrónico, archivos digitales, dispositivo móvil, material audiovisual. (frecuente)	Técnicos.- libros, impresora, rotafolios, hojas bond, carpetas, post-it, lapiceros, marcatextos. (eventual)	Ecónomicos.- este recurso es indispensable y se aportó por la estudiante. En cada visita por la distancia se realizó un gasto aproximado de \$250 variable, y que se invirtió en pasajes, gasolina y alimentos o papelería en caso necesario. (frecuente)
--	---	--	--

Elaboración propia, 2016

3.3. Caso: Junta Auxliar de San Salvador Chachapa

Es importante contextualizar el estudio de caso que se presenta en esta investigación, sus principales características, actividades, ubicación entre otros

datos. En la consulta con respecto a la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa se identificó que existe poca o nula información, por lo que se referencia de principio a partir del municipio de Amozoc, Puebla al que pertenece.

Amozoc se localiza en la parte central del estado de Puebla y se encuentra situado a 18 kilómetros hacia el oriente su asentamiento se hace sobre arena de lava volcánica de la cercana Malintzi. El nombre de Amozoc se origina de las raíces náhuatl, amo, adverbio de negación, y Zoquitl, lodo, cieno, o zoquite. Es decir "Lugar donde hay lodo, cieno o zoquite". Se funda en 1559, justo a la mitad del señorío de Tepechacac hoy Tepeaca y la Puebla de los Ángeles. Lo primero que empezó a maquilarse en ésta región fueron las imprescindibles espuelas. El 30 de noviembre de 1861 se le dió el nombre de Villa de Amozoc de Mota, en memoria de José Mariano de Mota, liberal aprehendido en el marco de un ataque de 1,200 hombres comandados por el jefe reaccionario Ordoñez. Tras esa acción, don José Mariano fue fusilado junto con el jefe político Ambrosio Huerta, defendiendo la causa liberal en el ataque a la plaza de Tecali el 25 de agosto del mismo año. Ignacio Comonfort, Presidente de la República de 1812 a 1873, fue oriundo de este municipio. (INAFED, 2016).

TABLA 8. FICHA TÉCNICA DEL MUNICIPIO DE AMOZOC

Variable	Indicador
Población	• Total: 117,244 • Masculina: 56,978 • Femenina: 60,266 • Urbana: 96,882 • Rural: 4,082 • De 0 a 14 años: 37,948 • De 15 a 64 años: 74,602 • De 65 años y más: 4,565 • Porcentaje de la población de 3 años y más que habla lengua indígena: 3.20 • Densidad de población (personas por km2): 868.37
Superficie territorial y transporte	Territorio: 135.02 km2 Vehículos de motor registrados en circulación: 14,935
Economía	Población ocupada: 43,021 Hombres: 28,747 Mujeres: 14,274 Sector primario: 2.41% Sector secundario: 40.32% Sector comercio: 19.69% Sector servicios: 36.29% Unidades económicas: 4,358 Producción Bruta Total (millones de pesos): 2,916.305
Cobertura de servicios básicos en vivienda	Viviendas particulares habitadas: 27,127 Disponen de agua entubada: 85.13 % Disponen de drenaje: 97.27 % Disponen de electricidad: 99.52 % Con piso de tierra: 2.99%
Educación	Población analfabeta: 4,081 Grado promedio de escolaridad: 9
Escuelas	Total: 129 Preescolar: 58 Primaria: 34

	Secundaria: 20 Bachillerato General: 12								
Indicadores sociales y grado	Marginación: bajo Desarrollo humano: bajo Rezago social: alto Intensidad migratoria: bajo								
Medición de la pobreza	<table> <tr> <th><i>Población en situación de pobreza (personas)</i></th><th><i>Porcentaje</i></th></tr> <tr> <td>68,708</td><td>57.82</td></tr> <tr> <td>8,944</td><td>7.53</td></tr> <tr> <td>59,764</td><td>50.30</td></tr> </table>	<i>Población en situación de pobreza (personas)</i>	<i>Porcentaje</i>	68,708	57.82	8,944	7.53	59,764	50.30
<i>Población en situación de pobreza (personas)</i>	<i>Porcentaje</i>								
68,708	57.82								
8,944	7.53								
59,764	50.30								
Salud	Porcentaje de población afiliada a servicios de salud: 78.36 Tasa de mortalidad: 1.40 Tasa de mortalidad infantil: 3.40								
Unidades médicas	Consulta externa: 6 Hospitalización especializada: 0 Hospitalización general: 0								
Localidades	<i>Total:</i> 18 <i>Principales:</i> Amozoc de Mota (Cabecera Municipal), Casa Blanca y Concepción Capulac								
Ayuntamiento	<i>Conformado por:</i> • 1 Presidente Municipal • 1 Síndico • 7 Regidores <i>Principales comisiones:</i> • Obras Públicas • Salud • Educación • Hacienda • Ecología • Gobernación • Industria y Comercio <i>Reglamentación Municipal:</i> • Bando de Policía y Buen Gobierno								
Autoridades Auxiliares	Cuenta con dos Juntas Auxiliares: San Salvador Chachapa y Concepción Capulac								

	Pertenecen a la administración municipal y están sujetos al ayuntamiento, se integran por un presidente auxiliar y cuatro regidores electos popularmente por los habitantes de la comunidad, por un período de tres años, designándose en plebiscito el último domingo del mes de marzo del año que corresponda, para tomar posesión el 15 de abril del mismo año. Además, cuenta con 3 inspeccionías y 13 barrios.
Regionalización Política	Región socioeconómica "V" con cabecera en la ciudad de Puebla, Pue; al distrito local electoral 16 y al distrito federal electoral 7 ambos con cabecera distrital en Tepeaca, al distrito judicial 12 con sede en Tecali de Herrera, además pertenece a la jurisdicción sanitaria (SSA) 09 con sede en el municipio de Tepexi de Rodríguez y a la Corde (SEP) 09 con cabecera en Tepeaca.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta Intercensal del INEGI, 2015.

La información anterior es de suma importancia para los gobiernos, porque desarrolla el panorama socioeconómico, demográfico, político, social, entre otros y eficiente sus acciones hacia la toma de decisiones, así como la solicitud de recursos durante su administración y la coordinación con otras secretarías o dependencias gubernamentales. Además, forma parte del Plan Municipal de Desarrollo que al inicio de su gestión deben elaborar y publicar. Es un documento que refleja el acuerdo de voluntades de los diferentes grupos y sectores del municipio. Debe elaborarse o actualizarse al inicio de cada período constitucional de la administración municipal y las adecuaciones o modificaciones que sea necesario introducir, se referirán a acciones y programas de corto y mediano plazo.

Por tanto, el Plan Municipal de Desarrollo es el resultado inicial y principal de la aplicación de un esquema de planeación. En él se presenta el programa de gobierno del ayuntamiento y se conjuga la acción coordinada de los ordenes de gobierno federal, estatal y municipal, así como la participación de los sectores social y privado

del municipio. En este plan se definen los propósitos y estrategias para el desarrollo del municipio y se establecen las principales políticas y líneas de acción que el gobierno municipal deberá tomar en cuenta para elaborar sus programas operativos anuales y que son aquellos programas que el ayuntamiento elaborará para el período de un año de administración municipal. (INAFED, 2017)

En la revisión del Plan Municipal de Desarrollo 2014-2018 del Ayuntamiento de Amozoc, no se incluyen acciones de ninguna de las Juntas Auxiliares, aunque si bien si se determinan algunos puntos generales en temas de obras para algunas colonias pertenecientes a dichas juntas. En esta vertiente con la modificación a la Ley Orgánica Municipal, se señala a los Ayuntamientos considerar a los presidentes auxiliares para la entrega de recursos públicos y la integración de los planes de desarrollo municipal. Como indica el artículo 196 de dicha Ley: Las Juntas Auxiliares se coordinarán con los Ayuntamientos, a efecto de coadyuvar en las funciones que realicen en materia de administración, recaudación, ejecución y supervisión. Para cumplir con estos fines, recibirán de los Ayuntamientos los recursos provenientes de sus participaciones en los términos y porcentajes que por ley les correspondan.

En la solicitud de información con el Ayuntamiento al respecto de la Junta Auxliar de San Salvador Chachapa, no cuentan con datos o fueron negados e indican que la información es propia de la Junta Auxiliar y son los representantes quienes cuentan con ella. Al acudir a solicitar datos con dicha Junta tampoco referían con ellos o no estaban organizados para facilitar en el momento, así como tampoco existe un archivo estructurado propio de las Juntas Auxiliares. Cabe mencionar que se agoto la búsqueda de información con respecto a un acervo exclusivo de las 658 Juntas Auxiliares en el estado de Puebla, al realizar visitas personales en diferentes estancias de gobierno, se indagó a través de chats en sus páginas oficiales, así como se solicitó información en las páginas de transparencia, pero además de que las respuestas son tardías en pocas solicitudes se obtuvo éxito. En las páginas de internet los datos son variables, pero de alguna forma implican una referencia. A

pesar de que la Junta Auxiliar pertenece al Municipio de Amozoc su población tiene características particulares que le identifican, así como costumbres y tradiciones distintas.

La localidad de San Salvador Chachapa fue fundada en el año de 1639 por el señor Juan de Cortes y Cedeño y el ilustre Manuel Fernández de Santa Cruz y Sahagún, obispo de la ciudad de Puebla. Estaba conformada por varias haciendas como las de San Diego Ecatepec, San Lorenzo, San Cristóbal y San Bartolo, las cuales estaban en constantes problemas por cuestiones del territorio que compartirían; por eso en el año de 1639, se expidió una carta en la en la que se solicitaba la fundación del pueblo de San Salvador Chachapa y así poner fin a los problemas existentes. Algunos años después fue abandonada la actual exhacienda de San Cristóbal y comenzaron nuevamente los problemas por los terrenos por lo que se dividieron pasando a formar parte del pueblo de Chachapa. En la revolución la furia de los grupos armados arrasó con las demás haciendas, se perdieron algunos escritos que mantenían los antiguos dueños de las haciendas y que en el pueblo de Chachapa no se conservaron por lo que se lamenta la pérdida de la respuesta del Virrey a la carta que originalmente se le envió.

Fue en 1936 cuando llegó a Chachapa el padre Miguel Guevara Picazo (D.E.P.) como vicario fijo puesto que desempeñó durante 50 años hasta que el 24 de Octubre de 1986 fue erigida la parroquia de esta localidad en el templo del Divino Salvador a manos del arzobispo Rosendo Huesca y Pacheco, el segundo párroco de esta parroquia fue el padre Ignacio Alarcón, quien tomó posesión el 13 de Abril de 1991, el 31 de Marzo de 1993 llegó a la parroquia el párroco Héctor Sánchez Sánchez, quien tomó el puesto de tercer párroco el día 21 de Enero del año de 1996. En el año de 1910, cuenta la anécdota que las fuerzas zapatistas visitaron Chachapa, se acercaron a la parroquia y concluyeron con un atentado contra los chachapenses y quemaron sus casas, poco más tarde, un 29 de abril, sucedió algo inesperado.

Sobre la cúpula de la habitación mayor de la parroquia estaba posada una pequeña figura con un haz de luz tras ella, un conserje de la iglesia subió a ver qué pasaba, y resulta que era la imagen de un santo que más tarde se le llamo San Salvador, lo bajaron y ese mismo día hicieron otro atentado, pero ahora contra la sagrada imagen de San Salvador, y un jinete al entrar no se dio cuenta de que había una soga en la entrada por lo que se ahorcó al entrar, pero los zapatistas entraron y balacearon al “Divino Salvador”, en ese instante se dieron cuenta de que él estaba llorando, y ese mismo conserje que llevaba por nombre Félix Tlahuizo (D.E.P) avisó a los párrocos de la balacera y fue entonces como termino todo. Posteriormente en Chachapa nació un gobernador del estado de Puebla, llamado José María Sánchez Hernández quien vivió y donó el terreno en donde actualmente se encuentra la escuela primaria federal urbana Miguel Hidalgo fundada el 4 de agosto del año de 1968 es la primera escuela de la comunidad.

Las edificaciones son parte de la historia y distinción de cierto lugar en San Salvador Chachapa cuenta con construcciones cuyo tiempo data de muchos años atrás como las que a continuación se mencionan. La capilla de la virgen de Guadalupe está ubicada en una pequeña loma cerca de los cerros que sirven de límite natural con el municipio de Cuautinchán a unos 570 metros del centro de Chachapa en la colonia con el mismo nombre de la capilla, tiene una antigüedad de más de 30 años, ya que su edificación se comenzó en el año de 1980. La ex hacienda y capilla de San Lorenzo está situada en la colonia del mismo nombre, y muy cerca del panteón de esta localidad y de la vía férrea. Se desconoce la fecha en que empezó su edificación, pero dicha capilla solo se abre 5 o 6 veces al año, el día de San Lorenzo en el mes de agosto y 2 de noviembre. En agosto en la celebración instalan juegos mecánicos y festejan la feria del elote. La ex hacienda cuenta con dos hectáreas y medias cuadradas de territorio, en la edificación que aún sigue en pie anteriormente se encontraron 5 barriles con monedas de oro, esta edificación se distingue por tener grabados en la parte superior de la puerta renovada.

La fuente, el kiosco y la presidencia auxiliar están situados en el centro de la población sirven de atractivo dominical para los turistas que visitan Chachapa. La fuente está en una de las jardineras del parque que tiene la placa de conmemoración al primer presidente de la localidad, el parque se encuentra justo al frente de la parroquia y a su lado está la presidencia auxiliar y a un costado hay canchas que pueden ocupar los habitantes. Chachapa cuenta con varias escuelas, las cuales se encuentran dispersas. (Chachapa, 2016)

A pesar de la falta de información, se pudieron rescatar datos importantes que identifican a la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa.

TABLA 9. FICHA TÉCNICA DE LA JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA	
Municipio	Amozoc, Puebla
Localidad	San Salvador Chachapa
Presidencia Auxiliar	
Gestión	2014-2019
Presidente Auxiliar	Noé Enrique López Alonso
Etimología	Chachapa proviene del mexica CHIACHAHUAC, que significa “Lodo Grasiento”, también puede provenir de Xaxallo que

significa arenoso o igualmente que lo anterior, fue convertido en Xaxal-Pa y después Chachapa.

Localización	La localidad se sitúa a una altitud de 2300 metros sobre el nivel del mar perteneciente a un municipio conurbado se ubica en Carretera Federal a Tehuacán, en el boulevard de Chachapa-Amozoc. Colinda con varias localidades: - Norte: Santa Cruz Xonacatepec - Este: San Mateo Mendizábal y Amozoc de Mota - Sur: Santa Cruz Alpuyeca y Cuauintinchán - Oeste: pasando los cerros y Chapultepec																			
Colonias	32 Las más importantes: Guadalupe, Ampliación Guadalupe, Linda Vista, San Juan, Centro, Agua Santa, San Diego Ecatepec, Signoret y El Arenal.																			
Secciones electorales	Nº Sección	Cabecera	Listado Nominal	Casilla																
	1. 124	Chachapa	3, 261	5																
	2. 125	Chachapa	1, 714	3																
	3. 126	Chachapa	3, 441	5																
	4. 129	Col. Arenal Chachapa	8, 687	12																
		Total	17,103	25																
Gobierno	Conformado por: 1 Presidente 4 Regidores - Suplentes conforme al cargo																			
Funcionarios públicos	Total: 30 funcionarios públicos <table> <tr> <th>Área</th> <th>Total</th> </tr> <tr> <td>Presidencia</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Administrativos</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Servicios Generales</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Centro de Salud</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>DIF</td> <td>8</td> </tr> </table> <table> <tr> <th>Cargo</th> <th>Total</th> </tr> <tr> <td>Presidentes</td> <td>2</td> </tr> </table>				Área	Total	Presidencia	7	Administrativos	6	Servicios Generales	7	Centro de Salud	2	DIF	8	Cargo	Total	Presidentes	2
Área	Total																			
Presidencia	7																			
Administrativos	6																			
Servicios Generales	7																			
Centro de Salud	2																			
DIF	8																			
Cargo	Total																			
Presidentes	2																			

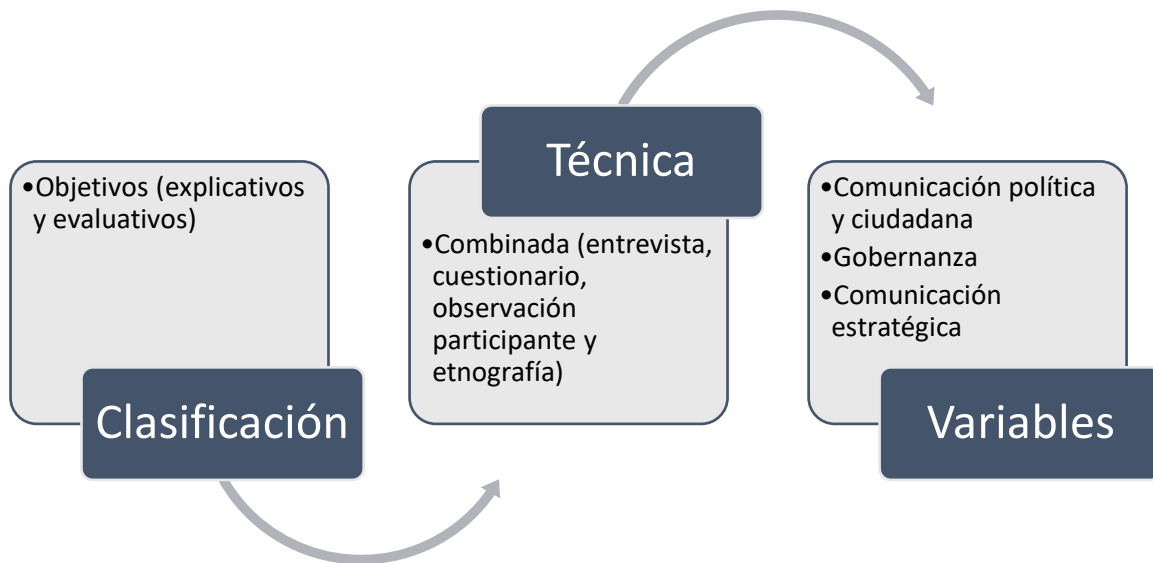
	<i>Regidores</i>	<i>4</i>
	<i>Administrativos</i>	<i>2</i>
	<i>Tesorería</i>	<i>1</i>
	<i>Secretaría General</i>	<i>1</i>
	<i>Secretaría Particular</i>	<i>1</i>
	<i>Parques y jardines</i>	<i>1</i>
	<i>Comunicación social</i>	<i>1</i>
	<i>Panteón</i>	<i>1</i>
	<i>Intendencia</i>	<i>3</i>
	<i>Chofer (basura)</i>	<i>1</i>
	<i>Ayudante</i>	<i>3</i>
	<i>Jardinero</i>	<i>1</i>
	<i>Velador</i>	<i>2</i>
	<i>Dirección</i>	<i>1</i>
	<i>Coordinación</i>	<i>2</i>
	<i>Cocina</i>	<i>2</i>
Economía	Cuenta con la zona industrial denominada "Parque Industrial de Chachapa que alberga por lo menos una decena de empresas, una zona de comercios en la carretera federal a Tehuacán, con pequeños empresarios de carpintería, distribuidores de farmacéutica y dos rutas de transporte público RUTA 67 y RED URBANA DE TRANSPORTE ARTICULADO (RUTA). Además de una zona eco-turística el Parque Estatal Flor del Bosque que es una reserva ecológica de 669 hectáreas.	
Educación	Primarias públicas: 3 Primarias privadas: 3 Secundarias públicas: 1 Secundarias privadas: 1 Bachilleratos: 2 Preparatoria: 1	

	Además, tiene una Academia de Formación y Desarrollo Policial Puebla Iniciativa Mérida General Ignacio Zaragoza, cuya ubicación es la calle: 6.5 camino vecinal a Santa Cruz Alpuyeca, San Salvador Chachapa. Es una institución pública que oferta nivel medio superior (bachillerato) y nivel superior con una licenciatura en ciencias policiales.
Salud	Tiene un Centro de Salud San Salvador Chachapa
Festividades	Celebran al santo patrón San Salvador y se realizan la última semana de enero de cada año, de domingo a domingo. La feria es la segunda fiesta más importante de la región. Se instalan juegos mecánicos y se realizan eventos religiosos y culturales. Participan los denominados Mayordomos y toda la comunidad. Los Mayordomos se encargan de preparar la tradicional mole poblano, arroz, pipian y tortillas hechas a mano. Algo significativo para festejar a la imagen religiosa elegida por cada mayordomo y así compartirlo con la comunidad en general.
Religiones predominantes	Católica, cristiana, mormona, testigos de Jehová y muy pocos practican la religión musulmana.
Principales oficios	Carpintería, albañilería y comercio

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2015 y la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa (2017)

La información hasta aquí obtenida conlleva al diseño integral de la metodología, es decir, a partir de los tipos, técnicas e indicadores de las variables converge la obtención de datos que otorgan certeza a la presente investigación.

FIGURA 5. ESQUEMA POR TIPO DE INVESTIGACIÓN

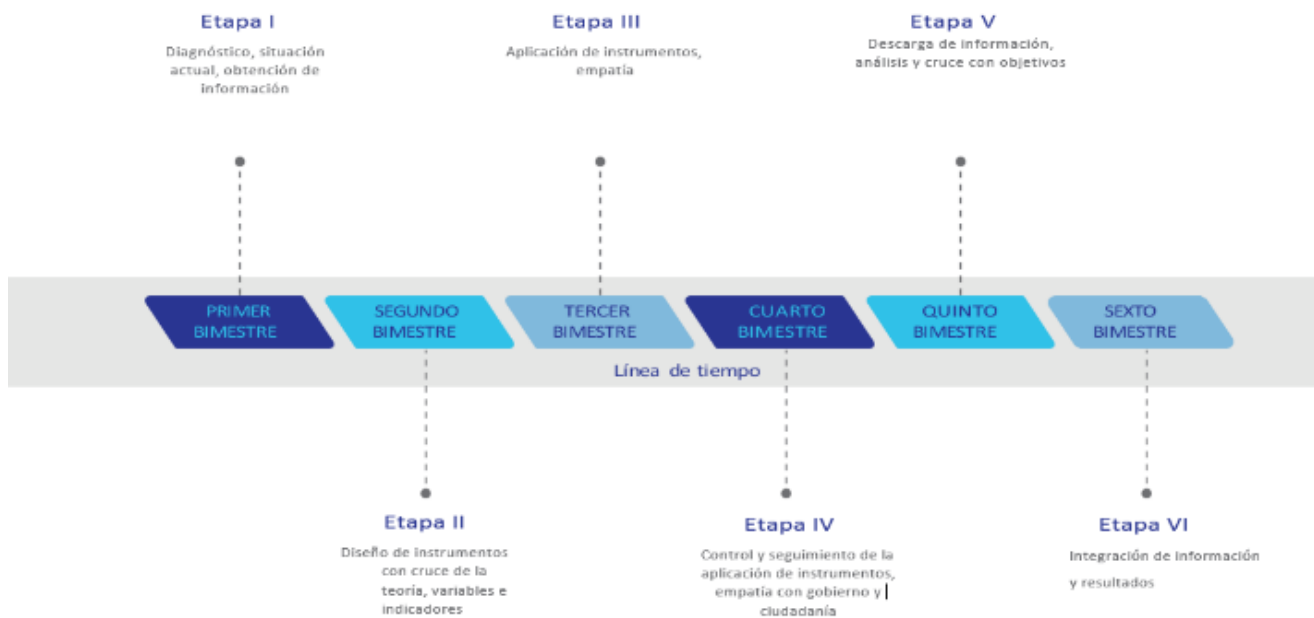


Fuente: Elaboración propia de datos obtenidos de Mendieta, A. (2015)

3.4. Análisis de la información

El análisis de la información basa su fundamento en el pensamiento crítico y estratégico que contrasta lo que se observa en la realidad con las teorías, modelos y autores establecen. El título de la investigación de principio, presentó variables muy complejas y holísticas y para la obtención de información y poder integrar los datos sin que se dejaran de lado ninguno de sus elementos, así como centrar los objetivos establecidos. Se visualizó desde el principio una línea de tiempo para desarrollar cada etapa dentro del proceso y facilitar los tiempos

FIGURA 6. LÍNEA DE TIEMPO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia

TABLA 10. FICHA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Tema de investigación	Comunicación estratégica para la gobernanza
Caso	San Salvador Chachapa
Temporalidad	2017 1 año Etapas: 6 Periodicidad: Bimestral Enfoque: Línea de tiempo Horas (campo y computadora): 576 (aprox. 3 por día, por semana 4 días de visita o interacción en línea) Días: 144 diferidos (conforme a actividades)
Estudiante investigador	Rosario Carrera Barbosa
Autoriza el estudio de investigación	Presidente Auxiliar: Noé Enrique López Alonso
Funcionarios públicos	Conformado por: 1 Presidente 4 Regidores 30 funcionarios en diferentes áreas
Variables	Comunicación política y ciudadana Gobernanza Comunicación estratégica
Indicadores	Expresión Difusión Interacción Estructura
Subindicadores	Participación Responsabilidad Apertura

	Eficiencia
	Coherencia
Acciones estratégicas	1. Presentación y solicitud de permiso con la autoridad correspondiente 2. Aplicación de habilidades de interacción: empatía con el gobierno y la ciudadanía 3. Asistencia constante al Municipio y a las instalaciones 4. Aplicación de etapas 5. Agradecimientos 6. Análisis de información 7. Conclusiones conforme a resultados 8. Propuesta

Fuente: Elaboración propia

La desconfianza ciudadana sobre el desempeño de las instituciones u órganos descentralizados, deriva de la congruencia entre los compromisos y responsabilidades previos, durante y al término de una administración. En este caso se generó una tabla comparativa de las propuestas como candidato y como actual presidente Auxiliar Noé Enrique López Alonso con sus acciones en función.

TABLA 11. ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPROMISOS: JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA		
Técnica	Etnografía	
Órgano desconcentrado	Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa	
Instrumento analizado	Díptico entregado en contienda	
Datos del candidato contenidos en el díptico	Variables durante la administración	Análisis a partir de la observación participante

Nombre: Enrique López	<i>Nombre del Funcionario:</i> Noé Enrique López Alonso	Se posicionó el nombre y un apellido en la contienda y una vez electo, se presenta el nombre completo para mayor identificación de la ciudadanía y así facilitar formalidad y confianza
Slogan: “vuelve a creer en tí”	<i>Slogan:</i> Ninguno	Cuando se cuestionó con respecto al slogan en contienda lo generaron con una doble finalidad que la gente depositara su confianza y votara por Enrique, así como, desechar las expectativas negativas en razón de otros candidatos delegando también de alguna forma la responsabilidad a la ciudadanía de votar y ser partipe de las acciones de representar.
Presentación: “Soy Enrique López, una persona capaz y de iniciativa, originario de Chachapa que se preocupa y se ocupa por los problemas sociales, para que de manera eficaz y eficiente se logre retomar la paz y tranquilidad en el pueblo”.	<i>Atención y servicio como presidente auxiliar:</i> Amabilidad Atención directa a los ciudadanos por parte del presidente Ausencia del personal	La congruencia entre la presentación en contienda con el actuar diario del presidente coincide, sin embargo, la atención y servicio por parte de su personal no siempre es amable. Existen funcionarios que proyectan una actitud poco favorable, lo cual dificulta la convivencia y la imagen hacia con la ciudadanía. Algunos funcionarios públicos no se encontraron en horarios de oficina en repetidas ocasiones y se desconocían los motivos, incluso no informaban al mismo presidente. Se refleja un abuso de confianza.
Misión: “Ser un gestor para la mejora total de los servicios públicos.”	<i>Acciones gestionadas:</i> Proyecto de rehabilitación del	El presidente auxiliar confirmo haber sido el gestor inicial ante la dependencia correspondiente, de llevar personalmente la

	parque de San Salvador Chachapa	documentación para su autorización, sin embargo, por ser una obra que también concierne al Municipio el presidente del ayuntamiento hizo mención agradeciendo que gracias a su gestión y con apoyo del presidente auxiliar se logro este beneficio para la ciudadanía.
Visión: Ser parte de un Chachapa con tranquilidad”	Pocos elementos de seguridad Incremento de casos de inseguridad Personas asesinadas	Con la modificación a la Ley Orgánica Municipal los elementos de seguridad pública dependen actualmente de los ayuntamientos, por lo que en la presidencia fue y ha sido necesaria mayor seguridad, porque han incrementado los actos violentos hacia la ciudadanía.
Mis valores: “Honestidad, respeto, tolerancia, responsabilidad, solidaridad, lealtad, confianza”	Se coservan los valores de: Honestidad, respeto, tolerancia, responsabilidad, solidaridad, lealtad, confianza	El presidente auxiliar antes de ser funcionario público era comerciante de una panadería y una tienda de abarrotes, comenta él, que conserva los valores inculcados por su familia principalmente por su madre quien falleció durante su administración. Sin embargo, al transmitir los mismos valores hacia los funcionarios de quienes es responsable, no todos se mostraron con total aceptación.
Objetivos en base a cuatro temas fundamentales: -Eficiencia y eficacia administrativa -Ética gubernamental -Identidad social -Fomento deportivo	No se crearon los consejos descritos en los temas. El presidente auxiliar comenta que ha mantenido una buena relación con el presidente municipal, pero a pesar de ello no siempre le	El no cumplir con un compromiso genera desconfianza, probablemente serán pocos los ciudadanos que comparen los compromisos del díptico, porque tal vez no lo conserven o no les interese, pero siempre es necesario comunicar los logros, y aunque si se arribaron a temas

	fueron otorgados los recursos necesarios para cumplir sus compromisos y aunque no responsabiliza al ayuntamiento o su representante si considera que hubiera cubierto los temas.	representativos como el cambio de imagen por la rehabilitación del parque.
Propuestas con líneas de acción:	De cuatro propuestas con líneas de acción solo se le dio seguimiento a una. La gestión y equipamiento del pozo profundo de San Lorenzo Chachapa, con un monto de \$1,795,000 Fondo FIMS 2017, beneficiando a 10,000 personas con 25 litros por segundo.	En las contiendas es común observar que quien genere la información poco estudia al candidato, o bien, solo integra información sin su consentimiento, o también sucede que solo se escribe el qué para atraer, pero no se contempló el cómo para hacerlo posible. Cualquiera de las variables anteriores afecta la imagen de no solo el presidente auxiliar sino de su administración y determinan la confianza y credibilidad de los ciudadanos.
-Gestionar mediante el Municipio más Seguridad Pública		
-Convocar por primera vez a los cargos de Juez de paz y Agente subalterno del ministerio público		
-Gestionar una escuela secundaria		
-Dar continuidad al equipamiento del nuevo pozo		
Análisis general de la técnica: La imagen y principios con los que cuenta el presidente auxiliar le han permitido la confianza de la ciudadanía hacia su persona, sin embargo, la falta de liderazgo hacia con su personal generó el abuso y la falta de atención en las funciones de algunos servidores públicos en su gestión. Por consiguiente, se afectó el desempeño coordinado que impacta favorablemente la imagen de la administración hacia con la ciudadanía.		

Elaboración propia a partir de la técnica de etnografía y observación participante e información facilitada por la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa (2017)

TABLA 12. ANÁLISIS DE GOBIERNO Y CIUDADANÍA: JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA	
Técnica	Observación participante
Órgano desconcentrado	Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa
Instrumento	Bitacora de observación
Elemento	Documentación física y en línea

Elementos	Gobierno	Ciudadanía
1. Interacción y participación	Cuenta con espacios recreativos donde cómodamente pueden arribar los ciudadanos, realizar eventos culturales y sociales. No utilizan al máximo sus recursos, como por ejemplo el mural de entrada, falta información. Hay localidades alejadas que ameritan tramites y servicios en la Junta.	Muestran apatía y conducta negativa de participar porque justifica que no existe invitación
2. Responsabilidad y coherencia	Sin documentos formales: manuales de organización, procedimientos, atención ciudadana, reglamento interno entre otros	Son documentos y herramienta importantes que facilitarían las líneas generales sobre el funcionamiento de las áreas de la Junta Auxiliar
3. Apertura y eficiencia	A pesar de existir un enfoque en estos rubros, solo en pocos funcionarios se identifica el compromiso. Misión Visión Organigrama Reglamentos Programas de trabajo Sistema de información mensual de los principales resultados Banco de información Análisis compartivo de las modificaciones a las Juntas Auxiliares Documentos confidenciales de problemáticas Comportamiento mensual de ingresos y gastos del sistema de agua	Participa únicamente por beneficio o interés, es decir, si existe algo tangible asiste a eventos de lo contrario solo se presentan en fiestas y eventos patronales.

Catálogo de servicios
(tiempos, costos,
responsables, datos
personales)
Controles internos
Registros ciudadanos
atendidos
Correspondencia
Actas de sesiones ordinarias
y extraordinarias
Sesiones de cabildo
Informes de actividades
Informe confidencial
Calendario de trabajo
Calendario de eventos cívicos
Inventarios
Estudios actualizados
Logística de eventos
Servicios
Horarios

Análisis general de la técnica: La etnografía permitió adentrarse a las diferentes áreas de la Junta Auxiliar generar empatía con los funcionarios, a pesar de que no todos tienen don de servicio. Se observaron comportamientos, actitudes, y la eficiencia en trámites y servicios. El presidente auxiliar como máxima autoridad muestra una actitud generalmente positiva, de amabilidad y buen trato, atiende de manera personal a los ciudadanos. Tienen un horario variable de 10 a 2 y de 4 a 6 lo que les genera ventajas tanto a funcionarios como a la ciudadanía ya que residen en la localidad. Se identifica que no han aprovechado al máximo los medios y recursos con los que cuentan para gestionar y vincular acciones, el depender de la autoridad Municipal contraresta algunos movimientos administrativos. Falta integración en pro de una gobernanza porque no se ve del todo reflejado los servicios y buen trato con la opinión pública.

TABLA 13. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA TÉCNICA DE ESPACIO ABIERTO

Pregunta	Respuestas sobresalientes	Votos	Análisis de resultados
Principales funciones de la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa	Administrar los recursos que el municipio de Amozoc designa a la Junta Auxiliar de Chachapa para el mejoramiento y crecimiento de la misma	6	La ciudadanía percibe que la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa otorga servicios en general, pero no se especifican cuáles.
	Servir a la comunidad	5	
	Brindar servicios a la comunidad y que cada uno cumpla de forma idónea	3	

Análisis general de la técnica: Espacio abierto, aunque es una técnica cualitativa que permitió la obtención de información que se puede traducir en números ante un conteo de opiniones y evaluación por los mismos ciudadanos. Para su desarrollo se elaboró una logística y posteriormente su aplicación.

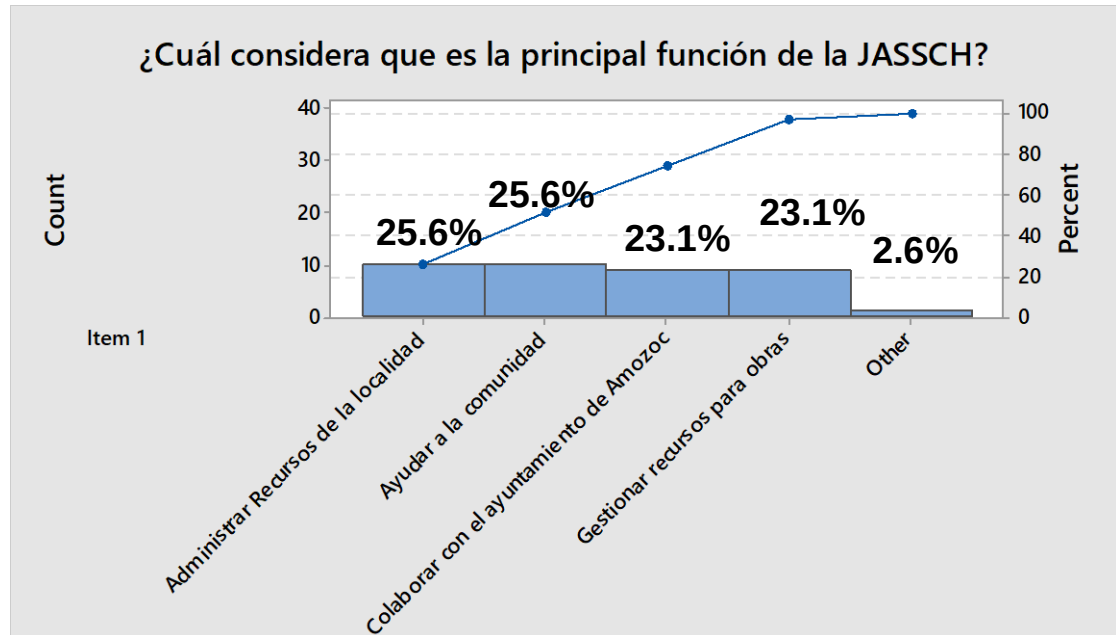
TABLA 14. ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Técnica	Dos cuestionarios con escala Likert: funcionarios y ciudadanía Preguntas cerradas
Total de preguntas	Ciudadanía 20 Funcionarios 17 En cada una se aplicó una pregunta abierta y el resto fueron cerradas
Variables	Imagen Reputación Credibilidad Reputación
Descripción	La técnica permite reflejar la información en datos duros. Se establecen en su mayoría respuestas con opciones de preguntas y facilita al mismo tiempo con análisis en porcentajes. En la presentación de resultados primero se indican las gráficas y posteriormente un cuadro comparativo de análisis

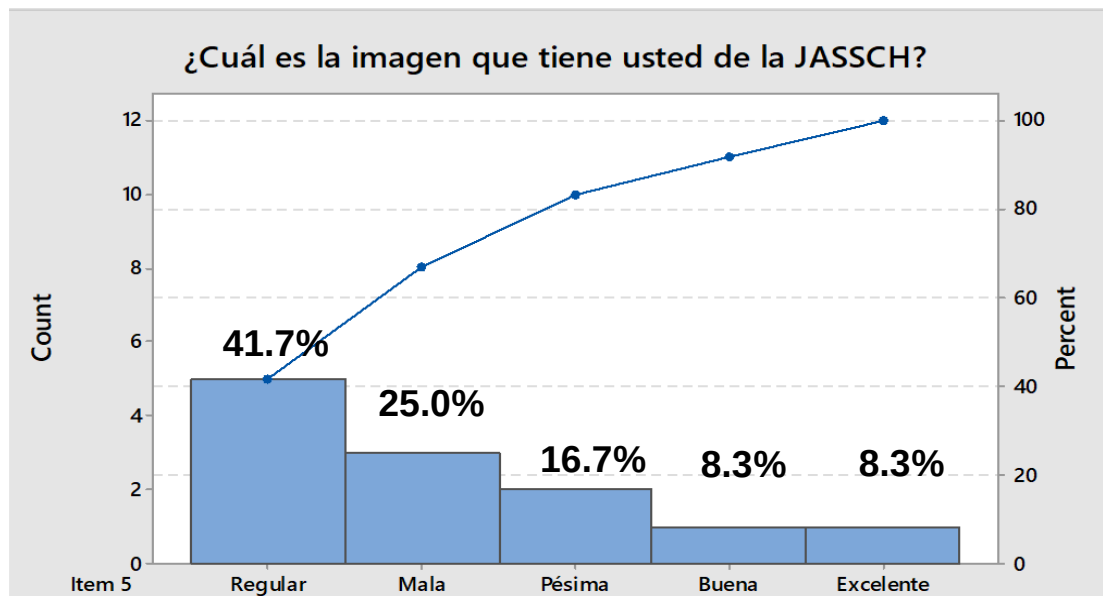
Análisis general de la técnica: Los cuestionarios siempre facilitan información confiable a través de número de los cuales se desprende un análisis descriptivo que favorecen a las recomendaciones o sugerencias más asertivas.

IMAGEN DE LA JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA, PUEBLA 2017

Gráfica 1. Funcionarios públicos-imagen

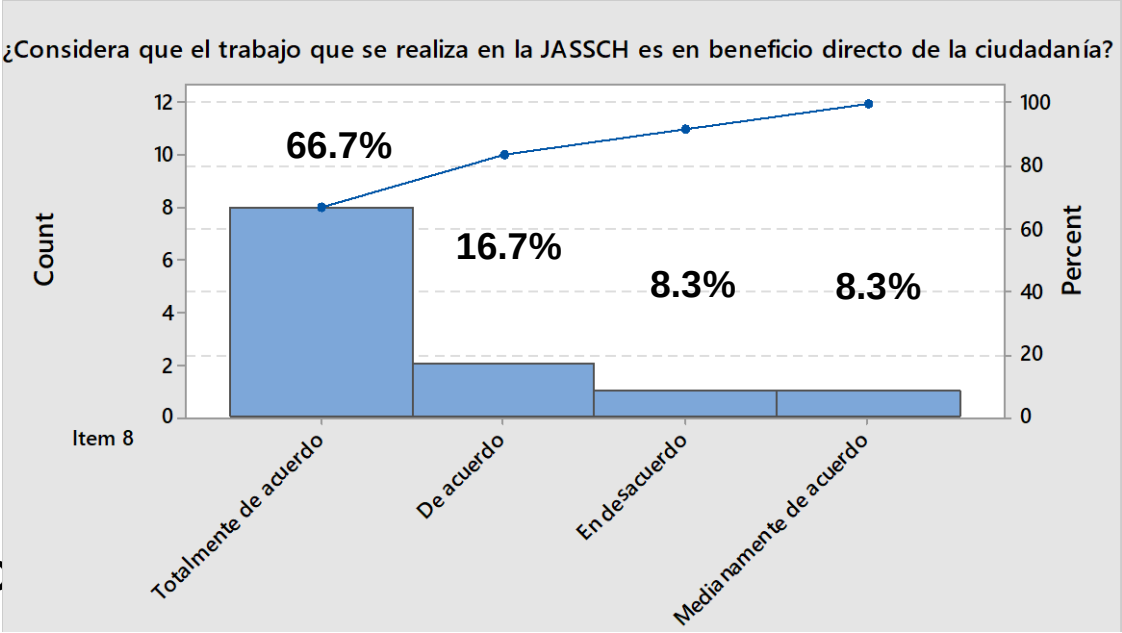


Gráfica 2. Ciudadanía-imagen



REPUTACIÓN DE LA JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA,
PUEBLA 2017

Gráfica 3. Funcionarios públicos-reputación



S DE RESULTAD

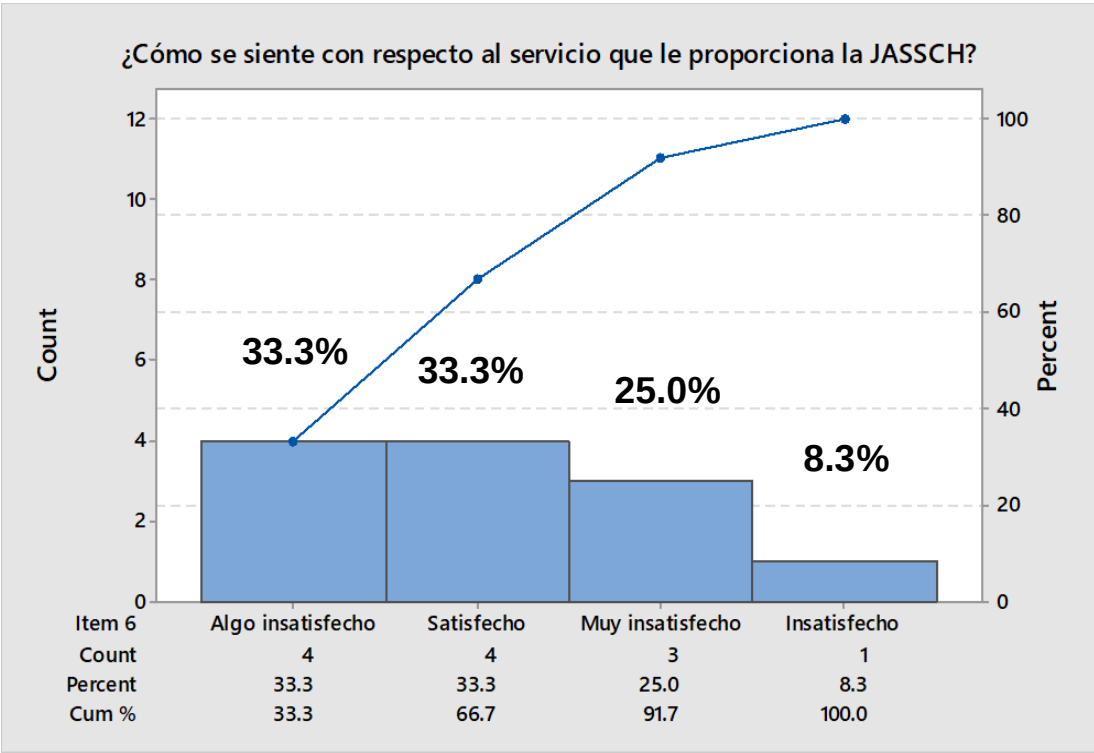
ABLE: REPUTACIÓN

LICO: CIUDADANOS

vacación

Gráfica 4. Ciudadanía--reputación

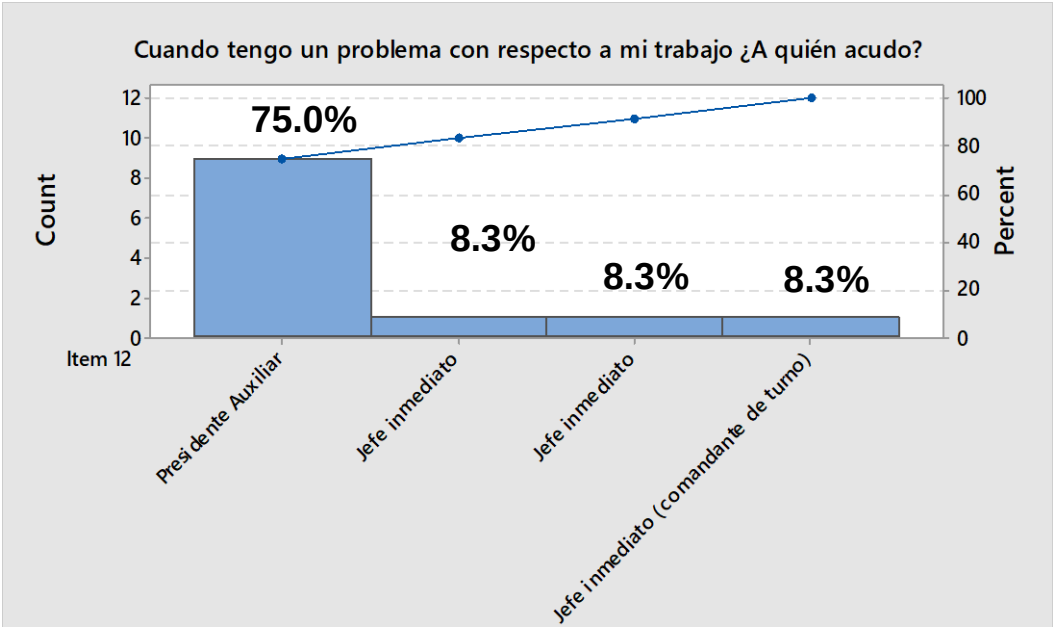
Grafico



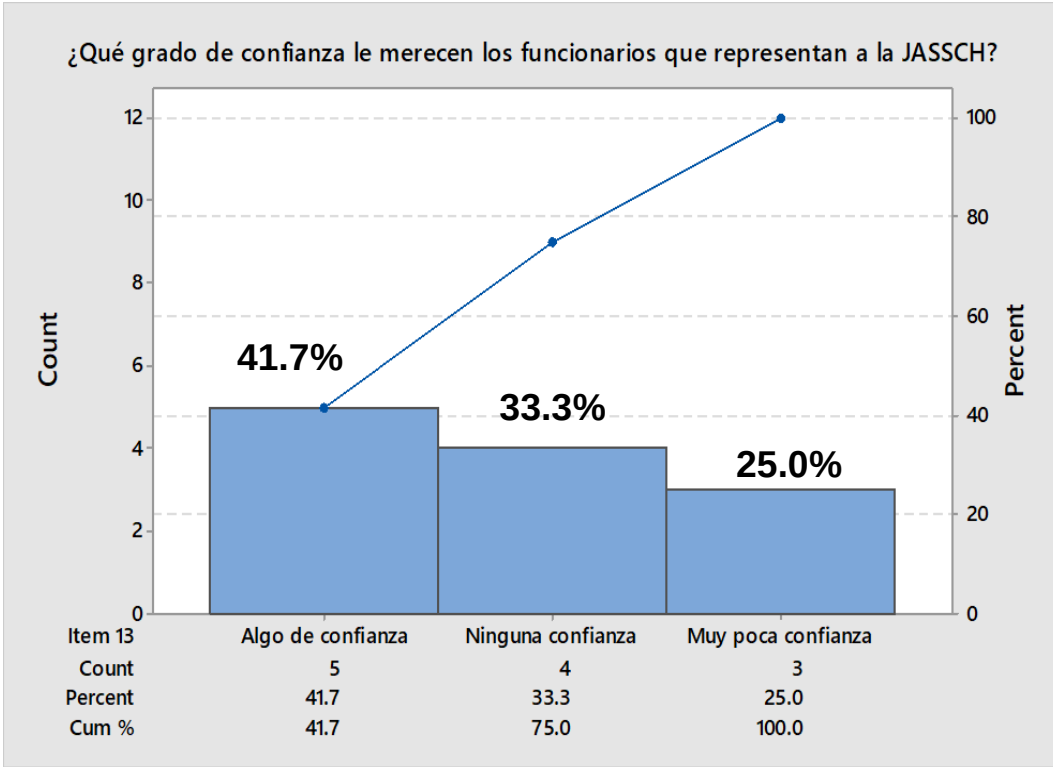
os resultados la
ne una opinión
vicio de la junta
el 66% expresan
tre insatisfechos,
echos y algo
echos.

CREDIBILIDAD DE LA JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA,
PUEBLA 2017

Gráfica 5. Funcionarios públicos-credibilidad

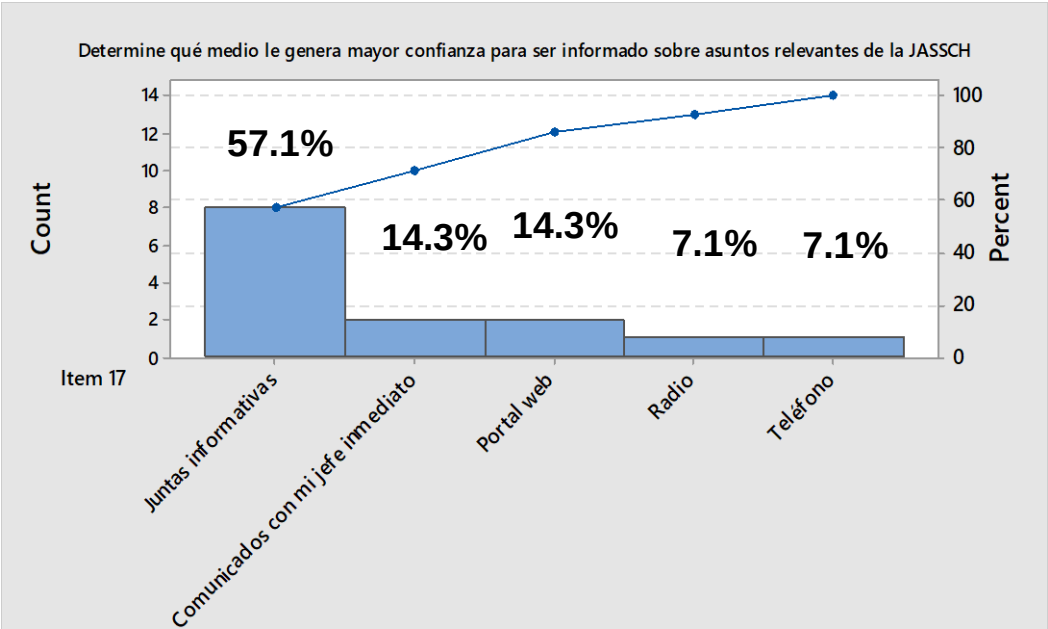


Gráfica 6. Ciudadanía-credibilidad

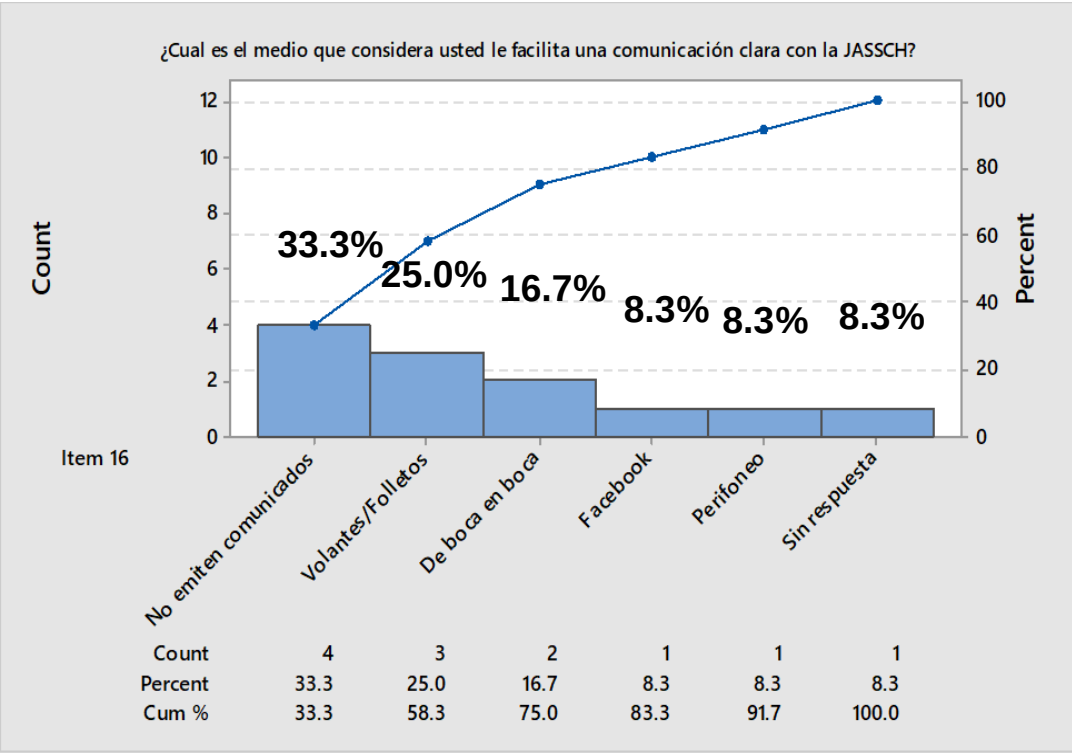


COMUNICACIÓN DE LA JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA,
PUEBLA 2017

Gráfica 7. Funcionarios públicos-comunicación



Gráfica 8. Ciudadanía-comunicación



se opinaron sobre
s como volantes y
de los encuestados
nta Auxiliar no emite
s. Se observa una
iva en los Items 14-
16.

TABLA 15. ANÁLISIS POR VARIABLE DE LOS RESULTADOS DE LA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO

Variable	Gobierno	Ciudadanía	Análisis comparativo
Imagen	El 50% de los empleados encuestados tienen claro cuales son las funciones principales de la Junta Auxiliar ya que opinan que administrar recursos de la localidad y ayudar a la ciudadanía son sus principales tareas.	La imagen de la Junta Auxiliar ante la ciudadanía es calificada como regular por el 42% de los encuestados, sin embargo, la percepción es negativa en un 83% que la describen como regular, mala o pésima	En una porcentaje comparativo la ciudadanía indica que el servicio no ha sido el mejor aún cuando los funcionarios indican que su función es servir a los ciudadanos
Reputación	El 67% de los empleados opinan que la Junta Auxiliar trabaja en beneficio de la comunidad y sus necesidades. Es importante mencionar que esta tendencia coincide con la percepción de la ciudadanía tal y como se muestra en la gráfica comparativa	De acuerdo a los resultados la ciudadanía tiene una opinión negativa del servicio de la Junta Auxiliar ya que el 66% expresan que se sienten insatisfechos	La reputación de la Junta Auxiliar con la ciudadanía no ha sido favorable debido a pesar del esfuerzo que los funcionarios denotan
Credibilidad	El 75% de los empleados encuestados opina que cuando tiene un problema recurren al liderazgo del Presidente Auxiliar. Lo anterior indica que no existe confianza en la	Los resultados indican que el 42% de los ciudadanos encuestados muestran algo de confianza ante los representantes de la Junta Auxiliar,	Mientras que la ciudadanía considera que hay confianza con el trabajo que refleja la Junta Auxiliar aunque en medida, los funcionarios

	jerarquía dispuesta dentro de la Junta Auxiliar	sin embargo, la percepción en general es negativa ya que un 58% indica tener poca o ninguna confianza con los funcionarios	indican que su confianza esta depositada directo con su representante en este caso el presidente ,porque no acuden a alguna autoridad inmediata en caso de algún problema sino directo con la máxima autoridad de la Junta
Comunicación	El 58% de los empleados encuestados prefiere un medio que fomente el acercamiento y contacto personal como las juntas informativas.	Aún y cuando se opina sobre algunos medios como volantes y folletos, el 33% de los encuestados opina que la Junta Auxiliar no emite comunicados. Se observa una tendencia negativa	Se observa poca o nula comunicación por parte de la Junta Auxiliar hacia la ciudadanía sin embargo es necesario reforzar la situación, no ha bastado con folletos y volantes. A diferencia los funcionarios prefieren la comunicación directa, porque así pueden expresar sus opiniones

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

CONCLUSIONES

Caso: Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa

Variables:

Gobernanza (Gobierno y ciudadanía)

Comunicación Estratégica (Impacto)

Nº	VARIABLES	CONCLUSIÓN
1	Información pública	- Desde los esquemas gubernamentales esta coartada la información y no porque mantengan confidencialidad, sino porque no la han generado u organizado para su búsqueda. La falta de información pública con respecto a las Juntas Auxiliares, complica la obtención inmediata de datos. - Existe la necesidad de investigaciones con respecto a las Juntas Auxiliares en Puebla que midan su impacto social, porque en teoría se proyecta un número mayor al de los municipios. Lo que refleja que a nivel estado hay al menos 876 representantes sin contemplar a los regidores que son por Ley las figuras públicas obligatorias. - El no contar con manuales de organización y políticas, procedimientos determina que realicen acciones que creen convenientes y no, las que en realidad deben ejecutar durante su administración.
2	Capacidad técnica de los servidores públicos y preparación profesional	- En la Ley Orgánica Municipal que es el instrumento que rige a las Juntas Auxiliares no establece como requisito el nivel de preparación de los funcionarios o su experiencia previa en cargos públicos. Por lo que coloca en desventaja el desempeño de los mismos. - Así también, los actos humanos y políticos impiden el avance social, como el caso del cambio de administración al realizar la entrega-recepción se describen los bienes inmuebles, y pocos o nulos datos con respecto al desempeño de la administración saliente.

3 Planeación	• La falta de un Plan de trabajo exclusivo de la Junta Auxiliar impide eficientar los recursos y facilitar los tiempos. Por tanto, la proyección de resultados se limita en información poco organizada y no estructurada. • Lo que determina que a pesar de que los servidores públicos ejecuten sus funciones no mantienen una dirección, lo que complica la información de resultados para con la ciudadanía. • No existe claridad en los objetivos o bien, no cuentan objetivos para la administración en turno.
4 Comunicación	• La comunicación al interior de la Junta auxiliar de San Salvador Chachapa se observa limitada y con rumores entre funcionarios públicos. El hecho de que no exista una eficiente comunicación al interior proyecta hacia la ciudadanía una imagen poco favorable al no saber comunicar su desempeño. • Lo anterior se traduce en una inadecuada comunicación que le proyecta ante la ciudadanía como una administración que no trabajó o que no cumplió con sus compromisos y generan su descontento.
5 Interacción	• Falta dedicación, organización y creatividad en la ejecución de cargos públicos. El compromiso de no solo ser ciudadano sino al mismo tiempo representante de un número de personas implica escuchar sus opiniones, comunicar los avances, integrarles en actividades hacia el bien común entre otras cuestiones que faciliten su interacción y proyecten su desempeño.
6 Confianza y credibilidad	• Parecieran inexistentes las instituciones que deben atender y resolver conflictos que desencadenan el caos y la desestabilidad social, que los informes de gobierno fueran maquillados, porque no se identifica el desempeño coordinado entre instituciones. No se reflejan los esfuerzos y, por consiguiente, se demerita la confianza y credibilidad en su desempeño. • No cuentan con sistemas de evaluación, control y seguimiento y que faciliten los indicadores del desempeño de la administración.

7 Vinculación	• Al depender la Junta Auxiliar del gobierno municipal, impide su vinculación y acuerdos con otras dependencias, porque lo debe autorizar primero el presidente municipal.
8 Gestión estratégica	• No cuentan con proyectos o programas alternos. • La participación depende del gobierno municipal. • No tienen programas de reconocimiento y premiación por desempeño que motive a los servidores públicos a mejorar sus funciones.

Para el desarrollo de conclusiones se indicaron algunos criterios generales tomando en cuenta las variables e indicadores en la metodología, con el cruce de resultados, modelos, autores, y objetivos. La situación de que los servidores públicos estén poco preparados, acontece a una serie de factores: políticos, económicos, sociales y culturales como la elección popular ya que los filtros para ser candidato no son del todo medibles, debido a que permiten la posibilidad de que cualquier ciudadano o ciudadana mientras pertenezca al municipio puede participar con un mínimo de requisitos legales. La sociedad, por tanto, no elige a sus representantes en base a una preparación formal, sino a través de la empatía y los usos y costumbres que prevalecen, es decir eligen a través de lo que se dice de ellos a nivel local; y poco toman en cuenta su capacidad, experiencia y habilidad para resolver problemas y atender sus necesidades, así mismo permiten que en tiempos de campaña, las promesas sean solo una esperanza subjetiva.

Posteriormente una vez elegidos los representantes, los cargos públicos son asignados de manera indistinta, y en solo algunos casos de manera puntual conforme a sus habilidades o profesión. En cambio, a pesar de críticas negativas, se reconoce su decisión de participar como representantes, porque no es fácil la responsabilidad que adquieren e integrar la opinión de la ciudadanía es una labor compleja, porque las necesidades de cada ciudadano o grupo son diversas. Es una entrega total, una vez que se ha elegido el cargo, la vida personal de los funcionarios

que corresponden al compromiso y queda en segundo plano el atender las solicitudes y peticiones ciudadanas.

Asimismo, se afirma la hipótesis planteada que la comunicación estratégica aplicada en el sector gubernamental impacta en la gobernanza y permite la confianza y credibilidad de los ciudadanos en sus representantes, contrarresta las problemáticas sociales y contribuye al equilibrio social.

PROPUESTA

Nº	RECOMENDACIÓN	EVALUACIÓN
1	- La información pública no solo la generan los gobiernos, sino también los ciudadanos, por lo que sugiere la integración de diversas disciplinas que aporten estudios confiables, datos duros, evaluaciones y resultados sobre Juntas Auxiliares. - Generar grupos multidisciplinarios debido a que el contraste del pensamiento subjetivo y colectivo permite enriquecer los entornos y falta trabajo en difersas variantes y en beneficio de las Juntas Auxiliares en Puebla. - Facilitar un programa o proyectos de prácticas profesionales y/o servicio social para el desarrollo e investigación de temas, manuales de políticas y procedimientos con respecto a las Juntas Auxiliares. - Debe relejarse el impacto social de la labor de las Juntas Auxiliares a través de herramientas y mecanismos de control, evaluación y seguimiento que permitan el historial y posibles mejoras.	- Datos duros - Histórico de Juntas Auxiliares - Estadísticas - Datos socioeconómicos - Archivo estructurado
2	- Adicionar como requisito en la Ley Orgánica Municipal que los candidatos tanto presidentes como regidores participen conforme a un proyecto de impacto social previo a su postulación. Lo que les facilitaría experiencia en su desempeño. - Se recomienda que las presidencias municipales tengan mecanismos de evaluación control y seguimiento de las Juntas Auxiliares a cargo, porque no cuentan con información que faciliten de forma inmediata e incluso conocimiento	- Estudios - Experiencia - Asesoría - Información - Capacitación continúa - Desempeño - Certificación - Programa de competencias

	básico con respecto de dichas Juntas auxiliares.	
3	- Integrar un Plan de trabajo exclusivo de la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa, que describa los elementos necesarios para el impacto de resultados de su gestión, basado principalmente en indicadores y que desarrolle el cómo de la ejecución de actividades. Ordenar y organizar la información de manera estructurada. - Establecer objetivos en concreto que permitan realizar actividades hacia una misma dirección sin importar el cargo en turno. - Difundir contantemente sus avances, resultados, no únicamente en los informes sino de manera continua a través de los medios más óptimos.	- Plan de trabajo basado en resultados - Diagnóstico - Plan de acción - Línea de tiempo y conograma - Acciones - Estrategias - Metas - Recursos - Ejecución - Evaluación
4	Es necesario un especialista en temas de comunicación interno o externo que facilite asesoría en este sentido, debido a que difundir información e interactuar con la ciudadanía conlleva estrategias complejas que efficientan y proyectan la imagen e identidad de la Junta Auxiliar.	- Plan de relaciones públicas - Bases de datos - Trámites y servicios proporcionados
5	En la actualidad existen formas y medios oportunos que se deben emplear, para interactuar con la ciudadanía, integrar sus opiniones, informar los avances, y proyectar un gobierno abierto y participativo.	- Gobierno - Ciudadanía
6	Una de las formas inmediatas para favorecer la confianza y credibilidad de la ciudadanía es el desempeño coordinado y en equipo, lo que se ha perdido por fines político. Los gobiernos municipales de principio deben convocar a reuniones con sus presidentes auxiliares y facilitar acuerdos conjuntos, así como integrarles en sus Planes Municipales de Desarrollo.	- Transparencia - Gestión del sector público - Marco jurídico - Matriz de indicadores de desempeño

	• Contar con sistemas de evaluación, control y seguimiento con indicadores de desempeño.	
7	• Los esquemas autoritarios impiden el avance coordinado, por lo que habría que realizar una reingeniería en la forma de imponer y integrar formas de liderazgos que permitan un impacto positivo en conjunto.	1. Liderazgo 2. Herramientas de control 3. Evaluación
8	• Gestionar de manera estratégica proyectos y programas que motiven el desempeño de los servidores públicos	1. Evaluación del desempeño 2. Reconocimientos 3. Premiación por desempeño

La relación quebrantada entre gobierno y la ciudadanía es posible restablecerla de manera paulatina, con esquemas de liderazgo, opinión pública, participación ciudadana, y para ello una herramienta eficiente y funcional es la comunicación estratégica, que permite a los gobiernos interactuar constantemente con la ciudadanía, dependencias, instituciones y diferentes sectores para una vinculación y gestión coordinada. El impacto en la gobernanza se deposita en la confianza y credibilidad de los ciudadanos hacia sus representantes, con lo que contrarresta las problemáticas sociales y contribuye al equilibrio social, siempre y cuando haya mecanismos de evaluación, control y desempeño en los gobiernos.

**FIGURA 7. MODELO PROPUESTA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA GOBERNANZA**



Fuente: Elaboración propia a partir de referentes y modelos

BIBLIOGRAFÍA

- Agüera, E. (2006). *Liderazgo y compromiso social. Hacia un nuevo tipo de liderazgo. estratégico, ético y con compromiso social*. México: Librero
- Aguayo, S. (1991). Las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos entre la democracia participativa y la electoral. México: Fondo de Cultura Económica.
- Armijo, N. y García, S. (1995). *Organismos No Gubernamentales. Definición, Presencia y Perspectivas*. México: Foro de Apoyo Mutuo.
- Amozoc Gobierno Municipal (2014). *Plan Municipal de desarrollo*. Recuperado de: <https://www.amozoc.gob.mx/juntas-auxiliares>
- Bonilla, C. (2005). *Comunicación organizacional en la sociedad global, revista mexicana de comunicación*. México
- Black, S. y Santapau, A. (2004). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000
- Castillo, J., Mendieta, A. y Coutiño, F. (2013). *La realidad de la comunicación política. relaciones de poder, actores y escenarios emergentes*. México: Fontamara
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores
- Cerezo, C (2013.) *De la Auditoría Contable a la Auditoría de las Comunicaciones*. Dialnet Centro de Estudios en Diseño y Comunicación pp. 175-187. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200841>
- Corral, M. (2008). *Intersubjetividad y comunicación*. (CD-ROM) México: AMIC
- Coutiño, F. (2011). *Ética y Gobernanza*. México: Grupo Noriega Editores
- Durán, P. y Gamboa, A. (2009). *Visión interdisciplinaria de la comunicación*. México: Dirección de fomento editorial
- Durand, P. (2004) *Ciudadanía y Cultura política. México, 1993-2001*. México: Siglo XXI

- ENCUP, (2012). *Principales Resultados Encuesta Nacional Sobre Cultura Política Y Prácticas Ciudadanas* Recuperado de: [Http://www.encup.gob.mx/Es/Encup/Principales_resultados_2012](http://www.encup.gob.mx/Es/Encup/Principales_resultados_2012)
- Encuesta CEP Desde 1987. (2015). *Estudio Nacional de Opinión Pública No. 73.* Recuperado de: http://cepchile.cl/dms/archivo_5916_3714/EncuestaCEP_Abril2015.pdf
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas
- Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc, Graw Hill
- Fernández, C. (2008). *¿Podemos hablar de comunicación transgeneracional?*. (CD-ROM) México: AMIC
- Fernández F. y Rizo M. (2009). *Nosotros y los otros: La comunicación humana como fundamento de la vida social*. México: Pax.
- Galindo, J. (cord.) (2000). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Addison Wesley Longman
- Garrido, F. (2019). *Pensamiento estratégico hacia el ADN de la planificación estratégica*. México: Oxord
- Garrido, F. (2011). *Estrategas: tendiendo un puente entre el pensamiento estratégico de Oriente y Occidente*. Barcelona, España: McGraw Hill.
- Garrido, F. (2007). *Pensamiento Estratégico, Barcelona*. España: Deusto.
- Garrido, F. (2004) *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. España: Gestión 2000
- Gauthier, G., Gosselin, A. y Mouchon, J. (1998). *Comunicación y política*. México: Gedisa
- Gilles, G., Gosselin, A., y Mouchon, J., (1998) *comunicación y política*. España: Gedisa
- Goldhaber, G. (2001). *Comunicación organizacional*. México: Diana

- Hernández, R. et al. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill
- Izurrieta, R. (2008). *Estrategias de comunicación política. para campañas y gobiernos*. México: The Graduate School of Political Management y BUAP
- James, M. (2006). *Desafíos de la investigación universitaria*. Perú: Biblioteca Nacional
- Lozano, R. (2005). *La comunicación en México: Diagnósticos, balances y retos*. México: ITSM y CONEICC
- Fernández, C. (2008). *¿Podemos hablar de comunicación transgeneracional?*. (CD-ROM) México: AMIC
- Mattelart, A. y Matterlart, M. (1997) *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós
- Matos, L. (2009). *Gerencia política y gobernanza estratégica conceptos y herramientas para la participación eficaz en juegos estratégicos*. México: Siena
- Mendieta, A. y Castillo J. (2011). *Dimensiones de la comunicación política confianza, instituciones y elecciones en México*. México: Limusa
- Mendieta, A. (2015) *Diseños de investigación el coaching metodológico como estrategia*. México: La biblioteca.
- Mendieta, A. y Estrada, J. (2018). *Comunicación política, instituciones y gobernabilidad en México*. México: Comunicación Social Ediciones y publicaciones
- Mendieta, A., Castillo, J. y Rodríguez, F. (2013). *La complejidad de la comunicación política: actores y escenarios*. México: Montiel & Soriano, CONACYT y BUAP
- Meyer, J. (2008) *Comunicación estratégica*. México: Revista mexicana de comunicación
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2013). *Safari a la estrategia. Una visita guiada*. México: Granica
- Molina, E. y Hernández, H. (2006). *Manual para la elaboración de tesis*. México: BUAP

- Morato, J. (2008). *Comunicación política, internet y campañas electorales de la teledemocracia a la ciberdemocracia*. Madrid: Tecnos.
- Morin, E., Domínguez, E. y Delgado, C. (2018). *El octavo saber: Diálogo con Edgar Morin*. México: Multiversidad Mundo Real Edgar Morin
- Muñiz, C. (2011). *Comunicación, política y ciudadanía*. México: Fontamara
- Murphine, R. (2012). *Ideas en la comunicación política moderna*. México: El Errante Editor.
- Nosnik, A. (2009). *El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico*. México: Trillas
- Paoli, J. (2015). *Comunicación e Información*. México: Trillas
- Peimbert, A. (2007) *Comunicación para el desarrollo en México. Libro colectivo AMIC 2006*. México: Michoacanas
- Prieto, F. (2008). *48 años de las escuelas de comunicación en el mundo*. Códigos 1, 1, 9-15
- Redalyc. (2015) *Presidentas municipales en México. Perfiles y trayectorias*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/351/35102703.pdf>
- Ricoy, C (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. Redalyc, vol. 31, núm. 1, pp. 11-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117117257002>
- Rivera, C. (2011). *Concesión de los servicios públicos municipales*. México: El errante
- Rizo, M. (2009). *Comunicación Interpersonal*. Vol. 2. México: UACM
- Rizo, M. (2006). *Comunicación Interpersonal*. México: UACM
- Rizo, M. (2005). *Métodos para el análisis de procesos de comunicación interpersonal*. México: UACM
- Rosado, M. (2003). *Metodología de la investigación y evaluación*. México: Trillas

- Sachse, M. (2009). *Planeación estratégica en empresas públicas*. México: Trillas
- Saldaña, M. y Cortés, J. (2011). *Dark marketing II. Cuando el war room es la metanoia del contrato social*. México: El Errante
- Valdiviezo, R. y Cortés J. (2010). *México 2009: Elecciones y partidos estudios de caso*. México: El Errante
- Valdiviezo, R. y Cazarín, A. (2013). *México 2012: La elección del ejecutivo federal en los estados. estudios de caso*. México: El Errante
- Valdiviezo, R. (2015) *México 2013: la elección en las capitales de los estados. estudios de caso*. México: El Errante
- Vázquez, J. (2011). *Nuestra oportunidad. Un México para todos*. México: Aguilar
- Vega, A., Portillo, M. y Repoll, J. (2008). *Las claves necesarias de una comunicación para la democracia*. México: AMIC, Libro colectivo
- Winkin, Y. (1994) *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairós
- Zenteno, B. y Osorno, A. (2015). *Gobernanza, derechos humanos y grupos vulnerables*. México: Juan Pablo

Material electrónico

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) Recuperado de: www.inegi.org.mx
- Consejo Nacional de Población (CONAPO). Recuperado de: www.conapo.gob.mx/
- Consejo Estatal de Población del Estado de Puebla. Recuperado de: www.coespo.pue.gob.mx/
- Portal del Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica del Estado de Puebla. Recuperado de: www.coteigep.puebla.gob.mx/
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social “Anexo estadístico de pobreza en México” Recuperado de: <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Medici%C3%B3n/Pobreza%202012/Anexo-estad%C3%ADstico-pobreza-2012.aspx>

Gobierno de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018, México, 2013
Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/>

Gobierno del Estado de Puebla, Plan Estatal de Desarrollo 2011 – 2017.
Recuperado de: <http://puebla.gob.mx/>

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) (2011) “Índice de Competitividad Estatal 2012” Recuperado de: http://imco.org.mx/indice_de_competitividad_estatal_2012/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) “Censo de Población y Vivienda, 2010”. Recuperado de: <http://www.censo2010.org.mx/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) “Sistema Estatal y Municipal de Bases de Datos (SIMBAD)” Recuperado de: <http://sc.inegi.org.mx/sistemas/cobdem/>

Sistema de Indicadores de Desempeño (SINDES-ICMA) (2012). Recuperado de:
Recuperado de: <http://www.icmala.org/images/>

Recuperado de: <http://www.latinobarometro.org/latOnline.jsp>

Recuperado de: http://www.encup.gob.mx/es/Encup/Principales_resultados_2012

Recuperado de: <http://siceef.ine.mx/campc.html?pagina=1>

Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/topic/governance/overview>

Recuperado de: Artículo de la CNDH para el caso Chalchihuapan

Recuperado de: <https://www.gob.mx/gobierno#dependencias>

Recuperado de: https://www.conevyt.org.mx/colaboracion/colabora/objetivos/libros_pdf/sso1_u4lecc4.pdf

Recuperado de: <https://www.congresociudadanojalisco.mx/que-es-el-federalismo-y-los-tres-niveles-de-gobierno-en-mexico/>

Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4038/26.pdf> y
http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Recomendaciones/ViolacionesGraves/RecVG_002.pdf

Recuperado de: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM21puebla/index.html>,
<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/Pue/Poblacion/default.aspx?tema=M>

Recuperado de: <http://www.puebla.gob.mx/boletines/item/2559-rindieron-protesta-585-presidentes-de-juntas-auxiliares-sgg>

Recuperado de: <http://www.e-consulta.com/nota/2013-12-04/ciudad/aprueba-congreso-reforma-las-juntas-auxiliares-en-puebla>

Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-69162017000300056#fn31

Recuperado de: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM21puebla/index.html>

Recuperado de: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM21puebla/index.html>
<http://www.coteigep.puebla.gob.mx/>

Recuperado de: http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia04_la_planeacion_del_desarrollo_municipal.pdf

Recuperado de: <http://www.pueblacapital.gob.mx/images/transparencia/obl/vi-planes/plan.mun.desa14.18.pdf>

Recuperado de: <http://chachapa100.blogspot.com/>

Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/?init=1>,
<https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/?init=2>,<http://chachapa100.blogspot.com/>,

RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación www.razonypalabra.org.mx

Tecnologías digitales, pantallas y lenguaje audiovisual NÚMERO 82 MARZO - MAYO 2013

ANEXOS

MUNICIPIOS DEL ESTADO DE PUEBLA		
Clave del municipio	Municipio	Población total
001	Acajete	65 048
002	Acateno	9 095
003	Acatlán	35 764
004	Acatzingo	59 077
005	Acteopan	2 989
006	Ahuacatlán	15 637
007	Ahuatlán	3 186
008	Ahuazotepec	11 269
009	Ahuehuetitla	1 803
010	Ajalpan	65 854
011	Albino Zertuche	1 790
012	Aljojuca	6 521
013	Altepexi	21 100
014	Amixtlán	4 832
015	Amozoc	117 244
016	Aquixtla	8 768
017	Atempan	28 306
018	Atexcal	3 679
080	Atlequizayan	2 562
019	Atlixco	134 364
020	Atoyatempan	7 039
021	Atzala	1 326
022	Atzitzihuacán	12 230
023	Atzitzintla	9 344
024	Axutla	902
025	Ayotoxco de Guerrero	8 558
026	Calpan	14 440
027	Caltepec	3 886
028	Camocuautla	2 624
099	Cañada Morelos	19 174
029	Caxhuacan	3 637
045	Chalchicomula de Sesma	46 778
046	Chapulco	7 752
047	Chiautla	20 155
048	Chiautzingo	20 441
050	Chichiquila	25 978
049	Chiconcuautila	16 569
051	Chietla	34 415
052	Chigmecatitlán	1 137
053	Chignahuapan	62 028
054	Chignautla	34 196

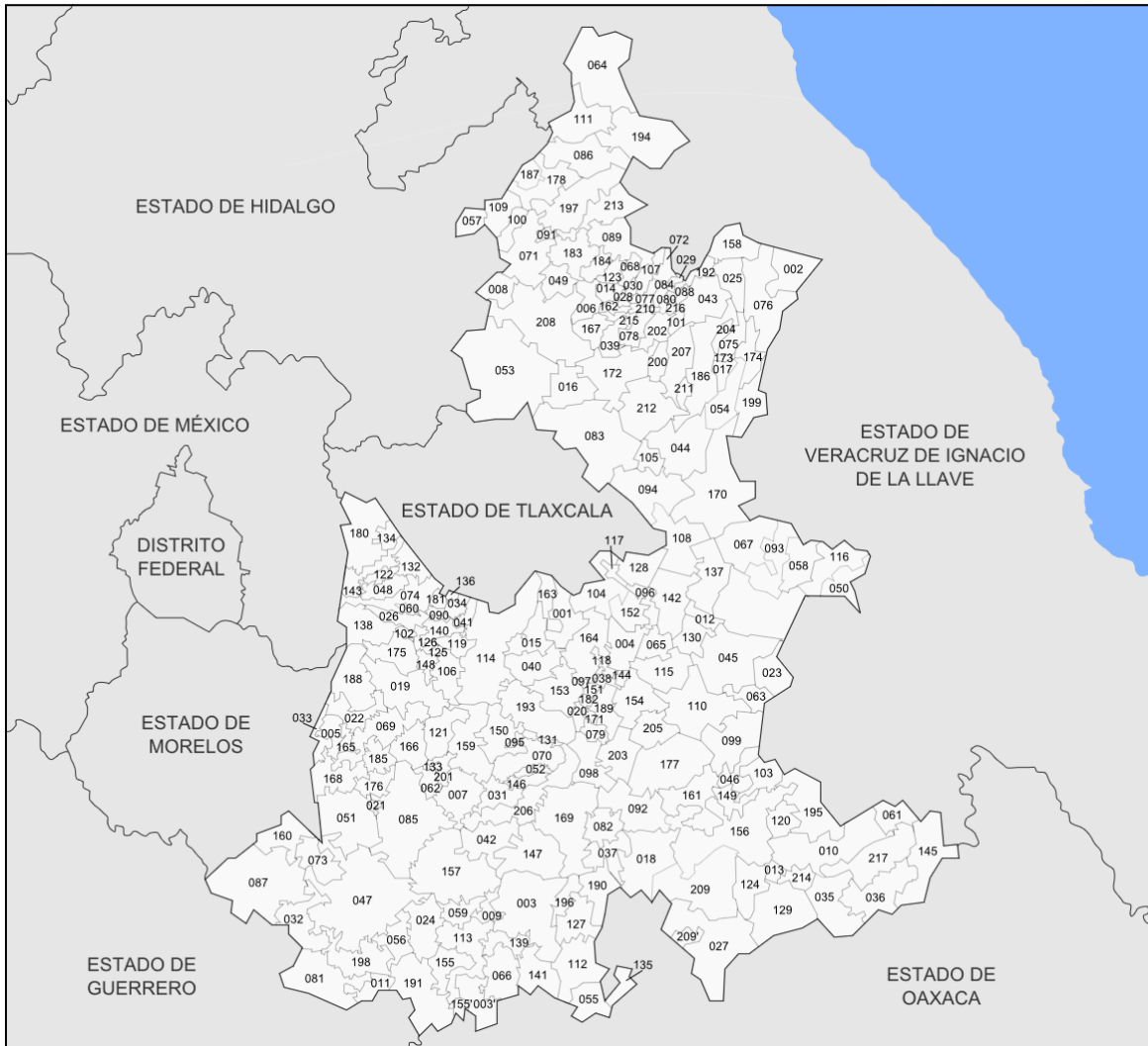
055	Chila	4 515
056	Chila de la Sal	1 362
058	Chilchotla	20 010
059	Chinantla	2 221
030	Coatepec	756
031	Coatzingo	2 951
032	Cohetzala	1 379
033	Cohuecan	4 885
034	Coronango	40 949
035	Coxcatlán	20 459
036	Coyomeapan	13 942
037	Coyotepec	2 221
038	Cuapiaxtla de Madero	10 101
039	Cuautempan	9 337
040	Cuautinchán	10 179
041	Cuautlancingo	112 225
042	Cuayuca de Andrade	3 163
043	Cuetzalan del Progreso	47 983
044	Cuyoaco	15 704
060	Domingo Arenas	7 421
061	Eloxochitlán	12 520
062	Epatlán	4 879
063	Esperanza	14 974
064	Francisco Z. Mena	16 677
065	General Felipe Ángeles	20 511
066	Guadalupe	5 755
067	Guadalupe Victoria	16 923
068	Hermenegildo Galeana	7 611
057	Honey	7 857
069	Huaquechula	24 787
070	Huatlatlauca	6 317
071	Huauchinango	103 509
072	Huehuetla	18 803
073	Huehuetlán el Chico	8 443
150	Huehuetlán el Grande	7 242
074	Huejotzingo	73 771
075	Hueyapan	12 897
076	Hueytamalco	25 981
077	Hueytlalpan	5 186
078	Huitzilan de Serdán	15 096
079	Huitziltepec	5 373
081	Ixcamilpa de Guerrero	3 635
082	Ixcaquixtla	8 752
083	Ixtacamaxtitlán	24 512
084	Ixtepec	6 975
085	Izúcar de Matamoros	77 601
086	Jalpan	12 077

087	Jolalpan	13 120
088	Jonotla	4 504
089	Jopala	12 818
090	Juan C. Bonilla	21 253
091	Juan Galindo	10 685
092	Juan N. Méndez	5 192
095	La Magdalena Tlatlauquitepec	469
093	Lafragua	7 817
094	Libres	33 784
118	Los Reyes de Juárez	27 454
096	Mazapiltepec de Juárez	2 826
097	Mixtla	2 333
098	Molcaxac	6 352
100	Naupan	9 974
101	Nauzontla	3 294
102	Nealtican	12 442
103	Nicolás Bravo	6 259
104	Nopalucan	30 848
105	Ocotepec	4 735
106	Ocoyucan	28 220
107	Olintla	11 517
108	Oriental	18 239
109	Pahuatlán	22 002
110	Palmar de Bravo	46 233
111	Pantepec	18 102
112	Petlalcingo	9 623
113	Piaxtla	4 322
114	Puebla	1 576 259
115	Quecholac	50 962
116	Quimixtlán	22 136
117	Rafael Lara Grajales	14 159
119	San Andrés Cholula	137 290
120	San Antonio Cañada	5 590
121	San Diego la Mesa Tochimiltzingo	1 198
122	San Felipe Teotlalcingo	10 456
123	San Felipe Tepatlán	3 838
124	San Gabriel Chilac	15 763
125	San Gregorio Atzompa	8 962
126	San Jerónimo Tecuanipan	6 265
127	San Jerónimo Xayacatlán	3 441
128	San José Chiapa	8 692
129	San José Miahuatlán	13 159
130	San Juan Atenco	3 362
131	San Juan Atzompa	856
132	San Martín Texmelucan	152 051
133	San Martín Totoltepec	699
134	San Matías Tlalancaleca	20 175

135	San Miguel Ixitlán	477
136	San Miguel Xoxtla	12 341
137	San Nicolás Buenos Aires	9 972
138	San Nicolás de los Ranchos	11 734
139	San Pablo Anicano	3 534
140	San Pedro Cholula	129 032
141	San Pedro Yeloixtlahuaca	3 320
142	San Salvador el Seco	30 303
143	San Salvador el Verde	31 355
144	San Salvador Huixcolotla	14 810
145	San Sebastián Tlacotepec	14 092
146	Santa Catarina Tlaltempan	756
147	Santa Inés Ahuatempan	6 289
148	Santa Isabel Cholula	9 236
149	Santiago Miahuatlán	25 228
151	Santo Tomás Hueyotlipan	8 511
152	Soltepec	12 226
153	Tecali de Herrera	21 992
154	Tecamachalco	77 061
155	Tecomatlán	5 461
156	Tehuacán	319 375
157	Tehuiztingo	11 156
158	Tenampulco	6 975
159	Teopantlán	3 707
160	Teotlalco	3 135
161	Tepanco de López	20 580
162	Tepango de Rodríguez	3 947
163	Tepatlxco de Hidalgo	17 472
164	Tepeaca	80 507
165	Tepemaxalco	1 124
166	Tepeojuma	8 492
167	Tepetzintla	11 622
168	Tepexco	6 793
169	Tepexi de Rodríguez	20 598
170	Tepeyahualco	16 892
171	Tepeyahualco de Cuauhtémoc	3 534
172	Tetela de Ocampo	28 139
173	Teteles de Avila Castillo	5 869
174	Teziutlán	97 590
175	Tianguismanalco	12 783
176	Tilapa	8 547
179	Tlachichuca	28 953
177	Tlacotepec de Benito Juárez	52 508
178	Tlacuilotepec	16 496
180	Tlahuapan	40 220
181	Tlaltenango	7 125
182	Tlanepantla	4 957

183	Tlaola	19 982
184	Tlapacoya	6 493
185	Tlapanalá	8 444
186	Tlatlauquitepec	53 498
187	Tlaxco	5 345
188	Tochimilco	17 956
189	Tochtepec	21 229
190	Totoltepec de Guerrero	1 180
191	Tulcingo	9 150
192	Tuzamapan de Galeana	6 314
193	Tzicatlacoyan	7 126
194	Venustiano Carranza	29 090
195	Vicente Guerrero	24 660
196	Xayacatlán de Bravo	1 513
197	Xicotepec	81 455
198	Xicotlán	1 177
199	Xiutetelco	39 959
200	Xochiapulco	3 357
201	Xochiltepec	3 301
202	Xochitlán de Vicente Suárez	12 740
203	Xochitlán Todos Santos	6 336
204	Yaonáhuac	7 943
205	Yehualtepec	25 057
206	Zacapala	4 396
207	Zacapoxtla	55 299
208	Zacatlán	82 457
209	Zapotitlán	8 495
210	Zapotitlán de Méndez	5 469
211	Zaragoza	16 173
212	Zautla	19 050
213	Zihuateutla	13 320
214	Zinacatepec	16 817
215	Zongozotla	4 902
216	Zoquiapan	2 442
217	Zoquitlán	18 278

FUENTE: Encuesta Intercensal INEGI, 2015

MAPA DE LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE PUEBLA

Fuente: Encuesta Intercensal INEGI, 2015

FICHA TÉCNICA: ENTREVISTA

Tema de tesis	Comunicación estratégica para la gobernanza. Estudio de caso: Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa
Estudio de caso	Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa
Funcionario público	Noé Enrique López Alonso
Objetivo	Analizar la relación actual entre la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa y la ciudadanía desde la óptica del presidente auxiliar para contextualizar el tema
Aplicadora	Rosario Carrera Barbosa
Variables	1. Comunicación 2. Imagen 3. Credibilidad
Descripción general de la metodología	Fecha de entrevista: 23 de enero de 2016 Hora: 15:00 pm Tipo de entrevista: directa Lugar: Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa Duración: 45 minutos Total de preguntas: 15 Recursos necesarios: grabadora, hojas de anotaciones, bolígrafo, agua, espacio físico (oficina), computadora
Observaciones generales posteriores a la entrevista	El presidente auxiliar Noé Enrique López Alonso fue muy accesible y honesto durante la entrevista. Confirmó su compromiso de representar y atender a los ciudadanos residentes de Chachapa por lo que agradeció tomarlo en cuenta para dicho estudio de caso y facilitó sus oficinas para cualquier atención posterior que se requiera. La entrevista se programó para 45 minutos, pero se necesitaron 30 minutos adicionales, porque hubo respuestas en las cuales se exployó el presidente entrevistado. La ficha técnica sirvió como guía para no desviar el tema central. Las preguntas aunque se presentaron muy formal, en la práctica se plantearon de forma que se facilitará la confianza hacia con el presidente.

FORMATO DE ENTREVISTA

Presentación: Buen día como parte de la investigación del tema de tesis: Comunicación estratégica para la gobernanza que se realiza a partir de un estudio de caso en la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa, es necesario describir algunos elementos y acontecimientos para poner en contexto cómo se da y mantiene la relación gobierno-ciudadanía. Por lo que se le agradece su amable atención y apertura para la siguiente entrevista.

Instrucciones: Solicitar que se sienta cómodo y en confianza, porque es proyecto que servirá a la Junta Auxiliar que representa, además de que es aplicado por una estudiante de maestría de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)

Nombre: Noé Enrique López Alonso

Cargo: Presidente auxiliar

1. ¿Cuáles fueron sus compromisos en campaña?
2. ¿Cómo considera la empatía de la ciudadanía en campaña conforme a sus estrategias?
3. ¿Qué acontecimientos suceden el día de la elección?
4. ¿Cuál fue su reacción cuando se enteró que era presidente electo?
5. ¿Qué fue lo primero que hizo cuando recibió la noticia como presidente electo?
6. ¿Cómo se dio el proceso el primer día que ingresa a la Junta Auxiliar?
7. ¿Cómo le recibieron los funcionarios públicos que laboraban cuando usted ingresó?
8. ¿Cómo considera que fue la empatía de los primeros ciudadanos que le visitaron?
9. ¿Qué conocimiento tenía de sus funciones a cargo?
10. ¿Cuáles fueron los primeros trámites que realizó?
11. ¿A quién o quienes solicitó asesoría para ejecutar sus funciones?
12. ¿Cómo fue la dinámica o acuerdos con el personal que ingresó con usted?
13. ¿Cómo se da la relación al principio y posteriormente con el presidente Municipal?
14. ¿Cuáles han sido las solicitudes más frecuentes de parte de la ciudadanía?
15. ¿Qué tan satisfecho se siente con el desempeño de sus funciones?

¡AGRADEZCO SU COLABORACIÓN!

LISTA DEL PERSONAL DE LA JUNTA AUXILIAR DE SAN SALVADOR CHACHAPA			
TOTALES POR ÁREA	ÁREA	Nº	CARGO
5	PRESIDENCIA	1	PRESIDENTE
		2	REGIDOR DE GOBERNACION
		3	REGIDORA DE HACIENDA
		4	REGIDOR DE EDUCACION
		5	REGIDOR DE OBRAS
8	ADMINISTRATIVOS	6	ADMINISTRATIVO
		7	ADMINISTRATIVO
		8	TESORERO
		9	SECRETARIO PARTICULAR
		10	SECRETARIO GENERAL
		11	DIRECTOR DE PARQUES Y JARDINES
		12	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL
		13	DIRECTOR DEL PANTEON
7	SERVICIOS GENERALES	14	INTENDENTE
		15	INTENDENTE
		16	CHOFER DE BASURA
		17	AYUDANTE
		18	AYUDANTE
		19	AYUDANTE
		20	JARDINERO
2	CENTRO DE SALUD	21	INTENDENTE
		22	VELADOR
8	DIF	23	PRESIDENTA
		24	DIRECTORA
		25	COORDINADORA
		26	COORDINADORA
		27	COCINERA
		28	COCINERA
		29	INTENDENTE
		30	VELADOR

Identificación y Jerarquización de públicos de interés		
N°	Variable	Indicadores
1	Públicos de Interés	Internos: Personal de Presidencia Personal Administrativo (Secretarios, Tesoreros, Directores) Servicios Generales (Intendencia, jardinería, chofer) Mixtos: Comisión de Ciudadanos Mesas directivas de vecinos Dirección de atención vecinal Comunitaria Presidencia de Amozoc Regidurías Tesorería Municipal Contraloría Municipal DIF Municipal Externos: Barrios que conforman la junta Auxiliar Comunidad en General Junta Auxiliar Ex Hacienda Capulac Inspectoría Casa Blanca Inspectoría Sn Mateo Mendizabal Medios de Comunicación Gobierno del estado
2	Temas de Interés	1. Políticos 2. Económicos 3. Sociales 4. Tecnológicos 5. Población (Comunidades indígenas, personas con discapacidad, niñas y niños, mujeres y personas adultas mayores) 6. Hogares 7. Educación 8. Servicios de Salud 9. Características económicas

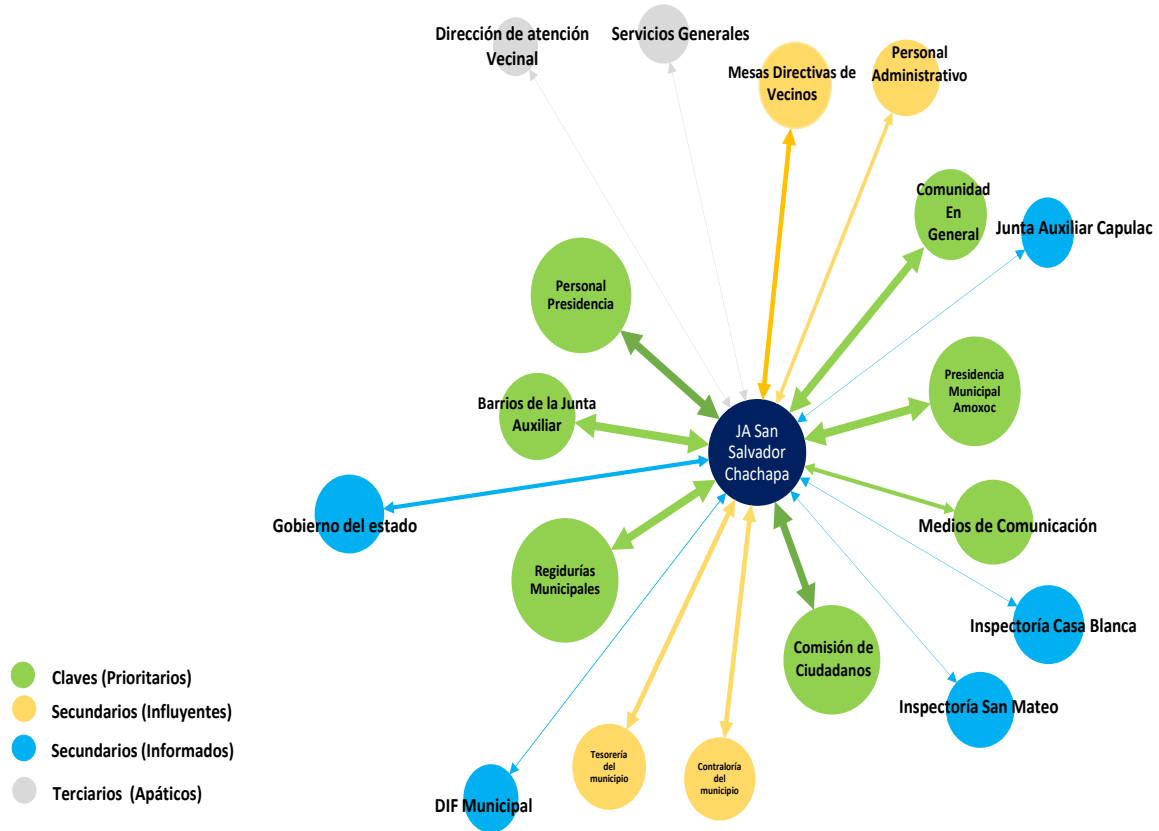
		10. Vivienda 11. Alimentación 12. Satisfacción de los usuarios 13. Calidad para la atención de trámites y servicios 14. Seguridad y orden público 15. Obras de interés público 16. Actividades deportivas, culturales y educativas 17. Bienestar Social y Servicios Públicos 18. Empleo y estabilidad Económica 19. Desarrollo urbano sustentable
3	Medios de comunicación	Medios tradicionales: Teléfono, Perifoneo, Comunicados escritos, carteles. Medios Digitales: Redes Sociales (Facebook), correo electrónico, Whatsapp
4	Naturaleza de la organización	Órganos desconcentrados de la administración pública municipal (Ley Orgánica Municipal)
5	Factores de oportunidad posicionales	Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos
6	Recursos	Materiales: Presidencia (oficinas, mobiliario, operativo) Humanos: Funcionarios (Presidente, Regidores, Directores, Personal Administrativo) Técnicos: Equipos de cómputo e impresión Financieros: Recursos correspondientes por Ley, Registro Civil

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Priorización de Públicos							
Clasificación/ Priorización	Nivel de Influencia	Control de la información	Jerarquía	Claves	Secundarios (influyentes)	Secundarios (Informados)	Terciarios
Internos							
Personal de la presidencia	5	5	25	x			
Personal Administrativo	3	3	9		x		
Personal Servicios Generales	1	1	1				x
Externos							
Barrios que conforman la Junta Auxiliar	5	3	15	x			
Comunidad en General	5	4	20	x			
Junta Auxiliar Capulac	2	2	4			x	
Inspección Casa Blanca	2	3	6			x	
Inspección Sn Mateo Mendizabal	2	3	6			x	
Medios de Comunicación	4	4	16	x			
Gobierno del Estado	2	3	6			x	
Mixtos							
Ciudadanos oyentes	5	5	25	x			
Mesas directivas de vecinos	4	3	12		x		
Dirección de atención vecinal	3	1	3				x
Presidencia Municipal Amozoc	5	5	25	x			
Regidurías del Municipio	5	5	25	x			
Tesorería Municipal	4	3	12		x		
Contraloría Municipal	4	3	12		x		
DIF	2	2	4			x	

Fuente: Elaboración propia con información de Capriotti (2009)

Identificación y Jerarquización de públicos interés



Fuente: Elaboración propia con datos de Capriotti (2009)


```

graph TD
    A[ESTUDIO DE CASO] --> B[Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa]
    A --> C[METODOLOGÍA]
    C --> D[Enfoque Cuantitativo]
    D --> E[Descriptivo-Correlacional]
    D --> F[Variables]
    D --> G[Muestra]
    F --> H[Imagen Reputación Credibilidad Comunicación]
    G --> I[12 empleados  
12 ciudadanos]
    G --> J[Instrumentos]
    J --> K[1 encuesta para empleados  
1 encuesta para la ciudadanía]
    J --> L[Análisis de datos]
    L --> M[Resultados]
    M --> N[Conclusiones]
    N --> O[Líneas de acción]
  
```

133

Respuesta de la solicitud sobre información de Juntas Auxiliares



Secretaría General de Gobierno
Unidad de Transparencia

RESPUESTA A SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

Estimada solicitante:

En atención a su requerimiento dirigido a esta Secretaría General de Gobierno, mediante correo electrónico de fecha 18 de febrero del actual, en el que requiere lo siguiente:

"Buen día me comunico para solicitar información con respecto a las Juntas Auxiliares en el estado de Puebla, puesto que estoy realizando una investigación para mi tesis, y es muy variable el número de juntas que se mencionan algunos textos marcan más de 400, otros arriba de 600 y no tengo un dato preciso y mayor información básica, por lo cual realizo una solicitud de información y requiero lo siguiente;

1. Total de Juntas Auxiliares
2. Juntas Auxiliares por Municipio
3. Presupuesto asignado para cada Junta Auxiliar
4. Total de población por Junta Auxiliar
5. Delimitación territorial por Junta Auxiliar

Considero pertinente que la información sobre juntas auxiliares se actualice y sea pública para la consulta ciudadana.

Sin más por el momento le agradezco de antemano su atención."

Con fundamento en lo dispuesto por los artículos: 2, fracción I, 12, fracción VI, y 156, fracción IV, de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Puebla, se le informa lo siguiente:

"Buen día me comunico para solicitar información con respecto a las Juntas Auxiliares en el estado de Puebla, puesto que estoy realizando una investigación para mi tesis, y es muy variable el número de juntas que se mencionan algunos textos marcan más de 400, otros arriba de 600 y no tengo un dato preciso y mayor información básica, por lo cual realizo una solicitud de información y requiero lo siguiente;

1. Total de Juntas Auxiliares

Respecto a "1. Total de Juntas Auxiliares", de acuerdo al censo efectuado por la Dirección General de Gobierno, al mes febrero del año dos mil diecinueve, se contabilizaron sesientos cincuenta y ocho (658) Juntas Auxiliares.

2. Juntas Auxiliares por Municipio ..."

En relación a "2. Juntas Auxiliares por Municipio...", se hace de su conocimiento que es información pública, y que podrá consultarla en la Plataforma Nacional de Transparencia, mismo que contiene el desglosado total de juntas auxiliares, sus nombres y los municipios a los que corresponden, dicho listado se encuentra contemplado en las Obligaciones Generales de Transparencia, conforme a lo dispuesto en el artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Puebla; puede consultar la información publicada, mediante la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), siguiendo la ruta:

<http://consultapublicamx.inai.org.mx/8080/vst-web/> "Entidad Federativa*", seleccionar "Puebla", "Tipo de Sujeto Obligado:" seleccionar: "Poder Ejecutivo", "Sujetos Obligados*:" seleccionar "Secretaría General de Gobierno", "Periodo:" seleccionar: "Información 2018", en "Artículo *" seleccionar: Art. 77 "Los sujetos obligados deberán publicar, difundir y mantener actualizada y accesible en sus sitios web...", en "Formato*:"



Secretaría General de Gobierno
Unidad de Transparencia

Asimismo, se hace de su conocimiento que la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en su artículo 142; así como la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Puebla, en sus artículos 16 fracción V, y 169, establecen lo concerniente al recurso de revisión ante el organismo garante estatal, o ante esta Unidad de Transparencia.

Atentamente

Cuatro Veces Heroica Puebla de Zaragoza, Puebla, marzo 20, 2019
Unidad de Transparencia de la Secretaría General de Gobierno



Secretaría General de Gobierno
Unidad de Transparencia

seleccione la siguiente fracción: "XLVIII A - Más información relacionada Información de interés público", finalmente seleccione "Realizar consulta", de la información arrojada, en el rubro de "Detalle", dar clic en la imagen de la lupa que se encuentra de lado izquierdo, en la correspondiente al "Listado de Juntas auxiliares que se encuentran al interior del Estado", en el cuadro de información, posicionarse en el "Hipervínculo a La Información, Documentos O Datos Respetivos", en el cuadro habilitado "Ver".

En cuanto a la solicitud inmersa en el numeral 3, misma que de su transcripción solicita lo siguiente:

"...3. Presupuesto asignado para cada Junta Auxiliar..."

En razón de lo anterior y en términos de lo establecido en el artículo 115 fracción IV, inciso C) de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; y 230, de la Ley Orgánica Municipal, no es competencia de esta Secretaría; sin embargo, se le comunica que corresponde a cada uno de los Municipios dar contestación a dicha información, por lo que se sugiere realizar una solicitud a cada municipio dónde se localice una junta auxiliar, motivo por el cual se proporciona el directorio que tiene esta Dependencia, mismo que contiene números telefónicos que le pudieran ser de utilidad, dicho directorio se encuentra contemplado en las Obligaciones Generales de Transparencia, conforme a lo dispuesto en el artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Puebla; puede consultar la información publicada, mediante la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), siguiendo siguiente ruta:

<http://consultapublicamx.inai.org.mx/8080/vst-web/> "Entidad Federativa*", seleccionar "Puebla", "Tipo de Sujeto Obligado:" seleccionar: "Poder Ejecutivo", "Sujetos Obligados*:" seleccionar "Secretaría General de Gobierno", "Periodo:" seleccionar: "Información 2018", en "Artículo *" seleccionar: Art. 77 "Los sujetos obligados deberán publicar, difundir y mantener actualizada y accesible en sus sitios web...", en "Formato*:" seleccione la siguiente fracción: "XLVIII A - Más información relacionada Información de interés público", finalmente seleccione Realizar consulta, de la información arrojada, en el rubro de "Detalle", dar clic en la imagen de la lupa que se encuentra de lado izquierdo, en la correspondiente al "Directorio de Presidencias Municipales: datos de contacto", en el cuadro de información, posicionarse en el Hipervínculo a La Información, Documentos O Datos Respetivos", en el cuadro habilitado "Ver".

Por último, en atención a las solicitudes inmersas en los numerales 4 y 5, de los cuales se devela, lo siguiente:

*"...4. Total de población por Junta Auxiliar
5. Delimitación territorial por Junta Auxiliar..."*

Por lo anterior expuesto, esta Secretaría no es competente. Sin embargo, en acato a lo estipulado en las letras A y B, del artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, le comunico que la autoridad responsable en solventar la información señalada en el párrafo que antecede es el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

O bien, a través de la página: <http://puebla.inegi.mx/>

I.- Datos generales de Espacio Abierto como

Datos generales de Espacio Abierto		
1	Propósito	Identificar a través de cuatro fases que propone la metodología de espacio abierto los valores, necesidades y problemas, sus causas, los aspectos positivos y a mejorar de una organización, institución y/o empresa que impacten en beneficio social.
2	Descripción	¿Qué es? - Es una metodología de reunión iniciada por Harrison Owen en 1983. - Es una forma muy poderosa de reunir a personas diversas para encontrar soluciones a problemas complejos. ¿Por qué utilizar la metodología de espacio abierto? - Porque su principio se basa en la acción, ayuda a los participantes a tomar conciencia de su responsabilidad y del lugar que ocupan en la reunión. - Las personas trabajan juntas para lograr un objetivo común. Los y las participantes se desenvuelven libremente auto-organizando sus tiempos. ¿Cuándo se lleva a cabo? - Cuando hay una tarea específica o un problema difícil de resolver, la metodología

		de Espacio Abierto aporta la experiencia de un genuino empoderamiento. ¿Quiénes participan? - Los y las partes involucradas en todos los quehaceres de la Institución. - Se requiere un grupo mínimo de 5 y máximo 1000 personas, trabajando en sesiones de un día o dos (si así se requiere).
3	Organización	La sesión se plantea en cuatro FASES: FASE 1. Descripción de la situación actual y los valores fundamentales que sustentan a la institución, organización o empresa. FASE 2. Identificación de las necesidades y problemas más frecuentes que se presentan en la institución, organización o empresa. FASE 3. Análisis de las causas que provocan tales necesidades y problemas. FASE 4. “La Semilla”: Comparación de los aspectos positivos que deben reforzarse y los que hay que modificar para obtener resultados positivos en el proceso.
4	Distribución	
5	Duración	5 horas de participación continua 1 hora previa a la instalación de material 1 hora posterior para desinstalar el material

		Total 7 horas invertidas para la metodología de espacio abierto
6	Recursos/ Requerimientos	Humanos 1 facilitador, 2 auxiliares para instalar el escenario (pegar papel bond, letreros) y de otorgar el material a los y las participantes, 2 auxiliares para instalar y validar los recursos técnicos, 1 auxiliar para registro y coffee break. Materiales - Salón amplio, sillas o butacas, mesas, botes de basura, sanitarios. - Papel bond, plumones de colores diversos, lápices, lapiceros, etiquetas blancas, calcomanías amarillas, pegamento en goma, hojas blancas, tijeras, letreros de señalética. Técnicos - Computadora, cañón, bocinas, micrófonos, cámara de video, internet, audio, ventilador, botiquín de primeros auxilios.
6	Presupuesto para aplicación	- Adquisición de Material - Renta de recursos técnicos - Pago por facilitador y auxiliares - Presupuesto Total

- **Fase 1 de 4**

Describir la situación actual de la Institución

CRITERIOS DE LA FASE 1

FICHA PROGRAMÁTICA		
1. Situación actual de la institución, organización y/o empresa.		
Propósito	Describir la situación actual y valores que identifican a la Institución en la que se aplica la metodología de espacio abierto, para inducir un ambiente de confianza que facilite la participación de los y las asistentes.	
Habilidades	Comunicación, organización e información	
Tiempo estimado	Previo a la aplicación: 1 hora Durante la aplicación: 1 hora y 15 minutos	
Personal que participa	Facilitador, auxiliares para instalar el escenario (pegar papel bond, letreros) y de otorgar el material a los y las asistentes, auxiliares para instalar y validar los recursos técnicos, auxiliar para registro y coffee break.	
Actividad	Descripción	Guía
1. Revisión de las Instalaciones	Explorar cada una de las áreas donde se llevará a cabo la metodología de espacio	Previo a recibir a los y las asistentes • Validar que las instalaciones estén en

	abierto, para prevenir cualquier incidente. La participación de espacio abierto requiere de una logística pensada en un todo porque con quienes se trabaja principalmente son personas y para que puedan permanecer en un mismo lugar por al menos cinco horas se requiere de instalaciones adecuadas y limpias, con ventilación, sanitarios, botes de basura, y señalética visible que permita el fácil acceso y salida.	condiciones limpias, en caso contrario solicitar de inmediato su acondicionamiento y colocar la señalética impresa de cada área (sanitarios, puerta de entrada, salida, salida de emergencia, primeros auxilios, etc.). Firmar la hoja responsiva con el personal a cargo de las instalaciones y describir las condiciones en que se reciben para posteriormente entregar en las mismas circunstancias. Generar un directorio de emergencia y mantener cerca para su acceso inmediato en caso de requerirse (autoridades locales, hospital, seguridad, responsable de entregar las instalaciones).
2. Colocación de material	Antes de recibir a los y las asistentes se deben colocar el papel bond, los letreros de cada fase y las preguntas en la pared, para no tener distraer una vez que se comience la metodología. Se debe	Indicar en qué lugar quedara cada fase y pegar en la pared los letreros del nombre de las fases, las preguntas y los papeles bond. Se colocará en la primera pared la fase 1 y de izquierda a derecha para facilitar la escritura de los participantes. Así sucesivamente se adherirán las otras 3

	instalar también una mesa de registro y un lugar para coffe break (café, agua, vasos, golosinas, servilletas, cucharas, etc.) El audio es indispensable durante	fases. Se recomienda que de acuerdo al número de participantes se coloquen 1 o más pliegos de papel bond. • Los letreros que contienen el nombre de cada una de las fases debe distinguirse de colores fluorescentes diferentes, para su mayor identificación.
3. Instalación de equipo técnico	Situar las bocinas, el cañón, la lap-top o computadora, micrófonos y el demás material técnico, para apoyar la comunicación entre los y las participantes y el facilitador. Es necesario ubicar cámaras de video de forma estratégica de modo que no intimide la participación de los y las asistentes y que puedan capturar el mayor número de evidencias posibles.	• Ubicar las corrientes de luz, verificar su acceso. • Instalar el equipo de audio de forma que pueda ser percibido por los y las asistentes con la misma intensidad. • Situación cañón para su proyección. • Colocar micrófonos de manera que se evite eco o ruido que afecten negativamente la voz. • Instalar con previo consentimiento de los y las participantes grabadoras de audio y cámaras de video que permitan tener evidencias de la dinámica de espacio abierto.
4. Generar un ambiente de confianza	En espacio abierto es de vital importancia que los y las participantes se sientan con la confianza	• Llevar un CD y/o USB con audio previamente grabado. • Poner música de fondo en lo que se espera a

	suficiente, para poder expresarse. La música, en este sentido juega un papel sustancial, por lo que se debe seleccionar un audio que permita la relajación y concentración de los asistentes. Por otra parte, el saludo con el que se les reciba, la sonrisa, orientación desde el ingreso de los participantes otorga una sensación segura y confiable.	que arriben todos los participantes. • Colocar el coffee break e invitar a los participantes desde su ingreso. • Verificar que exista espacio suficiente entre cada asiento para acceder y salir fácilmente.
5. Otorgar un saludo de bienvenida y explicar la dinámica de Espacio abierto	Aunque en un paso anterior se ha indicado que el saludo es importante, en este momento es crucial para generar empatía con los y las participantes. Así mismo otorgar una explicación breve de la dinámica de espacio abierto, indicar tiempo y	Al recibir a los asistentes • Otorgar un saludo de bienvenida que refleje amabilidad. • Facilitar una etiqueta y un plumón para que cada participante coloque su nombre • Dirigir a cada participante en el lugar que puede ocupar

	proceso facilitara su comprensión.	
6. Inicio de la Fase 1	Una vez instalados todos los asistentes, reiterar una bienvenida y agradecimiento breve y general por su participación, comentar a grandes rasgos la técnica de espacio abierto se procede a entregar las hojas impresas con las preguntas y lapiceros para que puedan contestar la primera fase. Se les otorgan los minutos necesarios para responder y posteriormente pasan a escribir sus respuestas en el papel bond.	• Entregar las hojas de las cuatro fases del cuestionario y solicitar que únicamente en este espacio respondan la Fase 1 del cuestionario y otorgar tiempo necesario para que cada participante conteste. • Facilitar tiempo para que cada participante coloque sus respuestas de la Fase 1 en el papel bond. • Dejar en una caja los plumones de colores y que elijan para anotar sus respuestas en papel de acuerdo a su preferencia. • El facilitador y los auxiliares deben recorrer los lugares para orientar a los y las participantes en caso de tener alguna duda con respecto a las preguntas. • El equipo de apoyo juega un papel muy importante, para observar si algún participante tiene alguna otra necesidad. • Verificar que el audio se escuche de forma apropiada en todo el

		salón y que sea percibido por todos los participantes. • Recopilar evidencias de video y fotográficas de la participación de los asistentes sin afectar su desempeño.
--	--	--

Elementos que conforman
Espacio Abierto

- **Elemento 2 de 4**
Identificar las necesidades y problemas de la Institución

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

FICHA PROGRAMÁTICA	
1. Necesidades y problemas de la institución, organización y/o empresa.	
Propósito	Identificar las necesidades y problemas que aquejan en la Institución en la que se aplica la metodología de espacio abierto, para incluir la opinión de cada uno de los y las participantes.
Habilidades	Comunicación, administración, psicología
Tiempo estimado	Aplicación: 1 hora y 5 minutos
Personal que participa	Facilitador, auxiliares para otorgar material necesario a los y las asistentes, auxiliares para coordinar audio y video.

Actividad	Descripción	Guía
1. Inicio de la Fase 2	Una vez que han iniciado en responder la primera fase se confirma que continúen los y las participantes respondiendo la fase 2 y posteriormente pasan a escribir sus respuestas en el papel bond.	• En cada fase se debe dar una breve explicación del enfoque de la misma, aun cuando las preguntas son muy claras es necesario precisar información para no confundir a los y las participantes en ningún momento del proceso. • Solicitar que únicamente en este espacio respondan la Fase 2 del cuestionario y otorgar tiempo necesario para que cada participante conteste. • Facilitar tiempo para que cada participante coloque sus respuestas de la fase 2 en el papel bond. • Dejar en una caja los plumones de colores y que elijan para anotar sus respuestas en papel de acuerdo a su preferencia. • El facilitador y los auxiliares deben recorrer los lugares para orientar a los y las participantes en caso de tener alguna duda con respecto a las preguntas. • El equipo de apoyo juega un papel muy

		importante, para observar si algún participante tiene alguna otra necesidad. • Verificar que el audio se escuche de forma apropiada en todo el salón y que sea percibido por todos los participantes. • Recopilar información video y fotográfica de la participación de los asistentes sin afectar su desempeño.
2. Recopilación de evidencias de la Fase 2	Recopilar información video-fotográfica de los momentos que son visibles de la aplicación de espacio abierto como técnica de impacto.	• Tomar evidencias fotográficas y de video para agregar en el reporte final.

- **Elemento 3 de 4**

Analizar las causas que originan dichos problemas en la Institución

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

FICHA PROGRAMÁTICA		
1. Causas que originan los problemas de la institución, organización y/o empresa.		
Propósito	Analizar las causas que originan los problemas que aquejan en la Institución en la que se aplica la metodología de espacio abierto.	
Habilidades	Comunicación, administración, psicología	
Tiempo estimado	Aplicación: 1 hora y 5 minutos	
Personal que participa	Facilitador, auxiliares para otorgar material necesario a los y las asistentes, auxiliares para coordinar audio y video.	
Actividad	Descripción	Guía
1. Inicio de la Fase 3	Una vez que han extendido en responder la segunda fase se confirma	• En cada fase se debe dar una breve explicación del enfoque de la misma, aun cuando las preguntas

	que continúen los y las participantes respondiendo la fase 3 y posteriormente pasen a escribir sus respuestas en el papel bond.	son muy claras es necesario precisar información para no confundir a los y las participantes en ningún momento del proceso. • Solicitar que únicamente en este espacio respondan la Fase 3 del cuestionario y otorgar tiempo necesario para que cada participante conteste. • Facilitar tiempo para que cada participante coloque sus respuestas de la fase 3 en el papel bond. • Dejar en una caja los plumones de colores y que elijan para anotar sus respuestas en papel de acuerdo a su preferencia. • El facilitador y los auxiliares deben recorrer los lugares para orientar a los y las participantes en caso de tener alguna duda con respecto a las preguntas. • El equipo de apoyo juega un papel muy importante, para observar si algún participante tiene alguna otra necesidad. • Verificar que el audio se escuche de forma apropiada en todo el salón y que sea
--	--	--

		percibido por todos los participantes. • Recopilar información video y fotográfica de la participación de los asistentes sin afectar su desempeño. • Ofrecer el coffee break como un tiempo de relajación para quienes en ese momento les sea necesario, sin desconcentrar al resto de los asistentes.
2. Recopilación de evidencias de la Fase 3	Recopilar información video-fotográfica de los momentos que son visibles de la aplicación de espacio abierto como técnica de impacto.	• Tomar evidencias fotográficas y de video para agregar en el reporte final.

- **Elemento 4 de 4**

Contrastar los aspectos positivos y a mejorar de la Institución

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

FICHA PROGRAMÁTICA		
1. Aspectos positivos y a mejorar de la institución, organización y/o empresa.		
Propósito	Contrastar los aspectos positivos y a mejorar de la Institución en la que se aplica la metodología de espacio abierto y en la que participan y se ven incluidos los y las participantes.	
Habilidades	Comunicación, administración, organización, psicología	
Tiempo estimado	Aplicación: 1 hora y 35 minutos Desinstalación:	
Personal que participa	Facilitador, auxiliares para desinstalar el escenario (quitar papel bond, letreros) y demás material, recursos técnicos y coffee break.	
Actividad	Descripción	Guía

1. Inicio de la Fase 4	Una vez que han extendido en responder la tercera fase se confirma que continúen los y las participantes respondiendo la fase 4 y posteriormente pasen a escribir sus respuestas en el papel bond.	• En cada fase se debe dar una breve explicación del enfoque de la misma, aun cuando las preguntas son muy claras es necesario precisar información para no confundir a los y las participantes en ningún momento del proceso. • Solicitar que únicamente en este espacio respondan la Fase 4 del cuestionario y otorgar tiempo necesario para que cada participante conteste. • Facilitar tiempo para que cada participante coloque sus respuestas de la fase 4 en el papel bond. • Dejar en una caja los plumones de colores y que elijan para anotar sus respuestas en papel de acuerdo a su preferencia. • El facilitador y los auxiliares deben recorrer los lugares para orientar a los y las participantes en caso de tener alguna duda con respecto a las preguntas. • Verificar que el audio se escuche de forma apropiada en todo el salón y que sea
--------------------------------------	---	---

		percibido por todos los participantes. • Recopilar información video y fotográfica de la participación de los asistentes sin afectar su desempeño.
2. Recopilación de evidencias de la Fase 4	Recopilar información video-fotográfica de los momentos que son visibles de la aplicación de espacio abierto como técnica de impacto.	• Tomar evidencias fotográficas y de video para agregar en el reporte final.
3. Calificar las respuestas	La fase 4 es una de las más cortas y es de vital importancia debido a que las dos preguntas que compara son las posibles soluciones que se han encontrado de forma individual y en las que coinciden o difieren las y los participantes.	• Una vez que los y las participantes han concluido en responder las cuatro fases el facilitador solicita que los auxiliares entreguen las etiquetas fluorescentes. • Calificar las respuestas. Cuando los asistentes tienen las etiquetas deben recorrer cada papel bond en la misma secuencia que han respondido, leer pregunta y todas respuestas e indicar con las etiquetas la respuesta que más les favorece aun cuando no sea la suya. • Colocar 2 etiquetas fluorescentes por

		pregunta en la misma o diferente respuesta.
4. Retroalimentación	Espacio abierto está diseñado con un tiempo para retroalimentar lo sucedido durante el proceso, las respuestas mayor calificadas como opciones de respuesta, por lo que se ha contemplado un tiempo para que los y las asistentes validen su participación por sí mismos.	• El facilitador es quien guía la lectura de las respuestas mayor calificadas y permite que los y las asistentes realicen comentarios en caso necesario.
5. Desinstalar escenario	Una imagen favorable en todo momento incluso al final y dejar ordenado el lugar en donde se ha llevado a cabo espacio abierto, para que en una ocasión posterior se otorgue nuevamente las facilidades de uso.	• Una vez que ha concluido la metodología de espacio abierto y se han retirado los asistentes se procede a desinstalar los materiales técnicos, retirar el coffee break, quitar el papel bond de las paredes y guardar como evidencia. • Agradecer a las autoridades o propietarios que facilitaron el lugar.

- **Elemento 4 de 4**

Contrastar los aspectos positivos y a mejorar de la Institución

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

FICHA PROGRAMÁTICA		
1. Aspectos positivos y a mejorar de la institución, organización y/o empresa.		
Propósito	Contrastar los aspectos positivos y a mejorar de la Institución en la que se aplica la metodología de espacio abierto y en la que participan y se ven incluidos los y las participantes.	
Habilidades	Comunicación, administración, organización, psicología	
Tiempo estimado	Aplicación: 1 hora y 35 minutos Desinstalación:	
Personal que participa	Facilitador, auxiliares para desinstalar el escenario (quitar papel bond, letreros) y demás material, recursos técnicos y coffee break.	
Actividad	Descripción	Guía

1. Inicio de la Fase 4	Una vez que han extendido en responder la tercera fase se confirma que continúen los y las participantes respondiendo la fase 4 y posteriormente pasen a escribir sus respuestas en el papel bond.	• En cada fase se debe dar una breve explicación del enfoque de la misma, aun cuando las preguntas son muy claras es necesario precisar información para no confundir a los y las participantes en ningún momento del proceso. • Solicitar que únicamente en este espacio respondan la Fase 4 del cuestionario y otorgar tiempo necesario para que cada participante conteste. • Facilitar tiempo para que cada participante coloque sus respuestas de la fase 4 en el papel bond. • Dejar en una caja los plumones de colores y que elijan para anotar sus respuestas en papel de acuerdo a su preferencia. • El facilitador y los auxiliares deben recorrer los lugares para orientar a los y las participantes en caso de tener alguna duda con respecto a las preguntas. • Verificar que el audio se escuche de forma apropiada en todo el salón y que sea
--------------------------------------	---	---

		percibido por todos los participantes. • Recopilar información video y fotográfica de la participación de los asistentes sin afectar su desempeño.
2. Recopilación de evidencias de la Fase 4	Recopilar información video-fotográfica de los momentos que son visibles de la aplicación de espacio abierto como técnica de impacto.	• Tomar evidencias fotográficas y de video para agregar en el reporte final.
3. Calificar las respuestas	La fase 4 es una de las más cortas y es de vital importancia debido a que las dos preguntas que compara son las posibles soluciones que se han encontrado de forma individual y en las que coinciden o difieren las y los participantes.	• Una vez que los y las participantes han concluido en responder las cuatro fases el facilitador solicita que los auxiliares entreguen las etiquetas fluorescentes. • Calificar las respuestas. Cuando los asistentes tienen las etiquetas deben recorrer cada papel bond en la misma secuencia que han respondido, leer pregunta y todas respuestas e indicar con las etiquetas la respuesta que más les favorece aun cuando no sea la suya. • Colocar 2 etiquetas fluorescentes por

		pregunta en la misma o diferente respuesta.
4. Retroalimentación	Espacio abierto está diseñado con un tiempo para retroalimentar lo sucedido durante el proceso, las respuestas mayor calificadas como opciones de respuesta, por lo que se ha contemplado un tiempo para que los y las asistentes validen su participación por sí mismos.	• El facilitador es quien guía la lectura de las respuestas mayor calificadas y permite que los y las asistentes realicen comentarios en caso necesario.
5. Desinstalar escenario	Una imagen favorable en todo momento incluso al final y dejar ordenado el lugar en donde se ha llevado a cabo espacio abierto, para que en una ocasión posterior se otorgue nuevamente las facilidades de uso.	• Una vez que ha concluido la metodología de espacio abierto y se han retirado los asistentes se procede a desinstalar los materiales técnicos, retirar el coffee break, quitar el papel bond de las paredes y guardar como evidencia

CUESTIONARIO ESPACIO ABIERTO

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas, identificando 3 ideas principales por cada respuesta.

FASE 1

Identificación de la situación actual en la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa y la ciudadanía

- 1) ¿Cuáles son las principales funciones de la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa?

- 2) ¿Cuáles son los servicios que proporciona la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa a la ciudadanía?

- 3) ¿Qué características tienen los servidores públicos que atienden en la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa?

- 4) ¿Por qué situación identificas algunos servidores públicos de la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa?

- 5) ¿Cuáles son algunos cambios significativos que has observado en la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa de otras administraciones en los últimos 3 años?

-
-
- 6) ¿Qué actividades trabajan en conjunto la ciudadanía y la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa en beneficio de la comunidad?

- 7) ¿Cuáles son los retos más importantes de colaborar en conjunto la ciudadanía y la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa hacia el futuro?

FASE 2

Identificación de las necesidades y problemas más frecuentes con la ciudadanía y la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa

- 1) ¿Cuáles son los servicios más requeridos en su comunidad?

- 2) ¿Qué tipo de apoyos se requieren para mejorar la comunidad de Chachapa?

- 3) ¿Qué problemas sociales afectan a toda la comunidad de Chachapa?

4) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que enfrenta la ciudadanía con la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa?

5) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que enfrenta la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa con la ciudadanía?

6) ¿Qué temas necesitan trabajar en conjunto la ciudadanía y la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa en beneficio de la comunidad?

7) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que enfrenta la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa con otras dependencias gubernamentales?

FASE 3

Diagnóstico interno de la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa y la ciudadanía

1) ¿Qué es el cambio?

2) ¿Cómo identifica a una persona abierta al cambio?

3) ¿Por qué la ciudadanía y la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa tienen que ser flexibles y hacer cambios?

4) ¿Cómo reacciona ante los cambios sociales?

5) ¿Cómo reacciona ante un problema con otro ciudadano?

6) ¿Qué barreras externas observa que dificulten el desarrollo de las funciones de los servidores públicos en la Junta Auxiliar de San Salvador Chachapa?

7) ¿Cómo aportar en su rol de ciudadano o ciudadana para mejorar en conjunto la comunidad de Chachapa?

FASE 4

La Semilla

1) ¿Qué hacemos bien?

2) ¿Qué podemos hacer mejor?



TOTALES DE ARCHIVOS DIGITALES CONSULTADOS POR CLASIFICACIÓN		
N°	CLASIFICACIÓN	TOTALES
1	Marco Normativo	32
2	Juntas Auxiliares	47
3	Comunicación	28
4	Comunicación política	18
5	Gobernanza	23
6	Gobierno y participación ciudadana	16
7	Comunicación estratégica	54
TOTALES EN GENERAL		218

Fuente: Elaboración propia