



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**GOBIERNO ABIERTO EN LA ATENCIÓN CIUDADANA
Y SERVICIOS AL PÚBLICO EN LA SECRETARÍA DE
SEGURIDAD PÚBLICA EN EL MUNICIPIO DE QUERÉTARO**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

OPCIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

P R E S E N T A:

ALEJANDRO DÍAZ RAMOS

DIRECTOR DE TESINA:

DR. MIGUEL ÁNGEL MÁRQUEZ ZÁRATE



Ciudad Universitaria, Cd. Mx. 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Agradezco en primera instancia, a mi amada Universidad Nacional Autónoma de México, así mismo pertenecer a la máxima casa de estudios de este país, que ha significado el más grande honor que puedo tener, y espero siempre corresponder a su grandeza, poniendo en alto su nombre a través de mis acciones.

A la Escuela Nacional Preparatoria No. 6, “Antonio Caso”, la cual siempre amaré, porque pasé mi adolescencia con gran espíritu universitario, un estupendo compañerismo, una convivencia maravillosa, una enseñanza única, y sobre todo, aprendí el significado de lo que representa ser miembro de la comunidad universitaria, de la cual me siento muy orgulloso.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, por brindarme a través de sus instalaciones y profesores, las herramientas necesarias para convertirme en un profesional de calidad.

Al Dr. Miguel Ángel Márquez Zárate, por su dedicación y esmero en la dirección de este trabajo de investigación.

A mis sínodos, Leopoldo Ruíz Gómez, Humberto Filigonio Polo Martínez, Said Humberto Nacif Abrach y Carlos Mendoza Mora; por su valioso tiempo, apoyo, paciencia y dedicación; así como sus apreciables observaciones que enriquecieron el presente trabajo.

A mis ex compañeros y miembros de mi generación 96-99, de los cuales siempre recibí muestras de afecto, solidaridad, cariño y excelente convivencia; esperando tengan el éxito en lo profesional y personal; mismos, que ya reflejaban cuando éramos estudiantes de la carrera.

Dedicatorias

Gracias a la vida, por darme la oportunidad de consagrar este sueño, de concluir esta etapa, de cerrar este ciclo; de convertirme en un ser más íntegro; de llegar a realizarme como persona, y como profesionalista.

¡Gracias Totales!

A mi madre, Susana María Dolores Ramos Díaz, mujer muy activa, cariñosa y generosa, que siempre me ha brindado el apoyo y respaldo cuando lo he necesitado; de quién además recibí valores que llevo conmigo, como la superación, optimismo, liderazgo, gratitud, servicio, tenacidad, puntualidad, paciencia y el más importante, la responsabilidad.

Con todo mi amor y gratitud a mi madre amiga.

A mi padre, José Delfino Díaz Estrada, hombre de gran fortaleza, que se ha sobrepuesto a un sin fin de adversidades, y que siempre ha resultado vencedor; a ti “hombre de mil batallas” te dedico los grandes consejos en mi vida, los grandes impulsos en mi ser, las grandes ideas de mi mente; gracias por ser el hombre que más ha representado en mi vida, gracias por cumplir como padre, gracias a ti por todo lo que representas para mí.

Te amo José

A mi esposa, a mis hijos; con los que he compartido grandes momentos, y de quienes he recibido su valioso apoyo en todo momento; a Ustedes les dedico este éxito más en mi vida, agradeciendo que sean parte de este logro profesional, mismo que se traduce en un triunfo para toda la familia;

Los quiero, mis amores

A mis tías, Betty y Lupe, quienes siempre mostraron el interés en que cerrara este ciclo en mi vida; y de quienes siempre he recibido cariño, generosidad y amor.

¡Gracias, tías chulas!, las llevo en mi corazón

A los que ya no están y les debo mucho, con dedicatoria especial a mi abuela Elvira Díaz Santoyo (Q.E.P.D.); y mi tío más querido –un señorón-, Jorge Abelardo Ramos Díaz (Q.E.P.D.)

Mis ángeles

A la estupenda familia Llanas Carballo, principalmente a mi “abuelita Carmen” – con dedicatoria especial-, a Don Juan y Henry (Q.E.P.D.), a Graciela –con dedicatoria especial-, a Richard, a Arthur, a Carmela, a ti Juan -con dedicatoria especial- por tus consejos y palabras de apoyo; a mis suegros, principalmente a Usted Sra. Cris –con dedicatoria especial-, quién me ha enseñado siempre su incondicional y especial muestra de cariño; a todos en conjunto, les agradezco infinitamente.

Gracias por abrirme sus puertas

Gracias a los mandos medios y superiores –que creyeron y confiaron en mí-, compañeros de trabajo, personal a mi cargo; en sí, a todos aquellos que contribuyeron con un servidor, en el diseño, conformación y operación, del Departamento de Atención y Quejas Ciudadanas en la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro.

Gracias por brindarme la oportunidad

ÍNDICE

Introducción.....	7
Apartado 1.- Corresponsabilidad Estado-Sociedad.....	14
1.1 Gobierno abierto y participativo.....	14
1.1.1. Representación política y participación ciudadana.....	25
1.1.2. Los cauces de la participación ciudadana.....	27
1.1.3. Participación ciudadana y gobierno.....	28
1.1.4. Los valores de la participación democrática.....	29
1.2. La implementación de la reingeniería de procesos en el gobierno abierto.....	32
1.2.1 Reinención de los procesos	32
1.2.2. Simplificación de procesos.....	33
1.2.3. Transversalización de procesos.....	34
Apartado 2.- Secretaría de Seguridad Pública en el Municipio de Querétaro.....	33
2.1. Aspectos Generales del Municipio de Querétaro.....	36
2.1.1. Ubicación geográfica del Municipio de Querétaro.....	36
2.1.2. Principales localidades.....	36
2.1.3. Actividad Industrial.....	37
2.1.4. Sistema Gubernamental.....	38
2.1.5. División Política.....	38
2.1.6. Características de la población.....	38
2.2. Diagnóstico del Municipio de Querétaro.....	40
2.2.1. Análisis documental.....	40
2.2.2 Incidencia delictiva en el municipio de Querétaro.....	41
2.2.3. Prevención del delito.....	41

2.3. Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro.....	43
2.3.1. Misión.....	43
2.3.2. Visión.....	43
2.3.3. Objetivo.....	43
2.3.4. Estrategia.....	44
2.4. Dirección de Vinculación Social.....	44
2.4.1 Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía.....	46
2.4.2. Servicios al público eficientes.....	46
Apartado 3.- Rediseño en áreas de atención ciudadana de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro.....	49
3.1. Optimización de espacio y áreas para brindar un mejor y mayor Servicio con calidad y calidez	49
3.2. Corresponsabilidad entre áreas en común.....	50
3.3. Espacios en línea para la atención ciudadana y la difusión de trámites y servicios.....	51
3.4. Áreas de atención ciudadana telefónico.....	52
3.5. Mecanismos de control y seguimiento.....	53
3.5.1. Seguimiento a respuestas ciudadanas.....	53
3.5.2. Evaluación de la atención ciudadana.....	54
3.5.3. Aplicación de análisis FODA.....	55
3.6. Propuesta.....	55
3.6.1. Análisis.....	57
3.6.2. Perspectivas.....	58
Apartado 4.- Conclusiones.....	60
Fuentes de Información, Bibliografía	63
Anexos.....	67

INTRODUCCIÓN

En la administración pública municipal, la atención ciudadana y servicios al público fueron entendidos por años, como sinónimo de dar trámite a peticiones y, más específicamente, a quejas, denuncias e inconformidades que presenta la ciudadanía.

Al amparo del Artículo 8 Constitucional, que lo consagró como un derecho humano, ***“los funcionarios y empleados públicos respetarán el ejercicio del derecho de petición, siempre que ésta se formule por escrito, de manera pacífica y respetuosa, pero en materia política sólo podrán hacer uso de ese derecho los ciudadanos de la República. A toda petición deberá recaer un acuerdo escrito de la autoridad a quien se haya dirigido, la cual tiene obligación de hacerlo conocer en breve término al peticionario”***¹.

Por lo anterior, dada la importancia legal que poseen los ciudadanos para solicitar a la instancias de gobierno, la atención de peticiones, sugerencias, inconformidades, entre otros requerimientos inherentes a sus necesidades, bajo el amparo a su derecho constitucional conferido; es fundamental mantener un desarrollo administrativo constate que dé oportunidad a brindar servicios al público eficientes, eficaces y efectivos con calidad y calidez, evitando e todo momento, se considere como la atención a un trámite más que lo servidores públicos deba de evadir; y más aún, representen un gobierno con coto de poder dada la baja participación ciudadana en estos asuntos.

Precisamente, el cambiarle el rostro a esta atención ciudadana estéril, con base en modelos de actuación elementales y precisos, fueron los principales compromisos que contrajo la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro -en el período que encierra este trabajo (2003 – 2006)-.

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 8, pag. 7, artículo reformado D.O.F. 11 de junio, 2013

El gobierno del Municipio de Querétaro (2003-2006), inmerso en esta coyuntura, se abocó permanentemente a dar respuesta a las demandas ciudadanas de seguridad pública. Por lo tanto, se pretendía que la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro fuera una dependencia, moderna, confiable, honesta, eficiente, cercana e incluyente, respetuosa de la legalidad, y de los derechos humanos.

Los servidores públicos que conformaban la dependencia tuvieron la encomienda de trabajar con orden, disciplina y respeto, sirviendo con lealtad y entrega a la sociedad queretana, pero sobre todo esto, con mayor participación.

A lo anterior, el Plan Municipal de Desarrollo, junto con el Programa Municipal de Seguridad Pública 2003-2006² y el Plan Rector de Desarrollo Integral³ en este período; fueron base para definir los ejes rectores, en la que se incluía la vinculación con la sociedad, de lo cual afianzó una mayor y mejor atención y participación ciudadana.

Los programas “Papás Vigilantes”, “Vecino Vigilante”, “Por tu Comunidad”, “Taxi Seguro”, “Red Modular”⁴, y las sesiones de “Miércoles Ciudadano”⁵, tendían a construir los puentes de comunicación entre sociedad y autoridad, creando una relación de corresponsabilidad, misma que se tradujo mediante la denuncia, en nuevas estrategias policiales que redundaron en la disminución de faltas administrativas y la comisión de delitos, así como la instauración de un Estado de derecho más pleno, y de paz social en el Municipio de Querétaro.

² Plan Municipal de Desarrollo (Santiago de Querétaro) 2003-2006.

³ Plan Rector de Desarrollo Integral, (Santiago de Querétaro) 2003 – 2006

⁴ Manual de Organización de la Dirección de Vinculación Social, 2003- 2006

⁵ Manual de Organización de la Dirección Municipal de Atención Ciudadana , 2012 - 2015

Con este común denominador, en el mes de enero de 2004, se instituyó en la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, el Departamento de Atención Ciudadana y Quejas de la Ciudadanía⁶, que constaba de un Jefe de Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía, un Jefe de Área de Atención Ciudadana, y 15 analistas, que ocupaban plazas en distintas posiciones en la Ventanilla Única de Gestión; misma, que brindaba servicios de entrega de garantías (licencia de conducir, tarjetas de circulación, matrículas), liberación de vehículos del Corralón Municipal, captación de quejas, felicitaciones, y sugerencias, en torno del actuar del personal operativo; así como peticiones ciudadanas de acuerdo a las atribuciones y facultades que tenía la dependencia.

A partir de su aprobación por el cabildo municipal, la reestructuración de la dependencia⁷, confirma la existencia de la Dirección de Vinculación Social (actualmente Dirección de Prevención del Delito y Participación Ciudadana)⁸, de la que emana el departamento que tenía por misión, tener el acercamiento, el pulso y la atención de los ciudadanos; que hasta el período que nos ocupa (2003-2006), funge como un área sustantiva imprescindible en materia de seguridad pública, ya que canaliza y da seguimiento a cada una de las peticiones, dando cauce a su atención por las áreas operativas y/o administrativas responsables.

Como pasante de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública (generación 1996-1999), y dada la confianza del Secretario de Seguridad Pública Municipal en función⁹, fui nombrado Jefe de Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía, puesto que acepté con todo honor y responsabilidad, teniendo la oportunidad de observar y analizar cómo debía gestarse el nuevo modelo de atención ciudadana y servicios al público; lo anterior basado en programas de gestión de calidad y mejora continua, que tuvieran como objetivo lograr la prestación de servicios de

⁶ Manual de Organización del Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía 2003 -2006

⁷ Reglamento Orgánico de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro

⁸ Manual de Organización de la Dirección de Prevención del Delito y Participación Ciudadana, 2012 - 2015

⁹ Reglamento Orgánico de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, 2003

calidad, superando las expectativas del ciudadano, con base en la mejora continua en el desempeño del personal de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro.

En dicha Secretaría, era necesario un rediseño organizacional, ya que se mantenía un servicio precario y estéril; es decir, la unidad de atención ciudadana fungía como una oficina donde se receptaban peticiones ciudadana en materia de seguridad, ausente de un proceso administrativo que brindara canalización, seguimiento y respuesta a los solicitantes –certidumbre-.

Analizando esto, era de suma importancia, contar con acciones orientadas hacia la búsqueda de la simplificación y adecuación organizacional, fusión y reubicación de departamentos y oficinas, eliminación de áreas de trabajo prescindibles, y descentralización de las decisiones; así como de nuevas tecnologías de información y comunicación, es decir, poseer una infraestructura de información y comunicación por medios electrónicos, que le posibilitará a la administración lograr una interrelación ágil y frecuente con los ciudadanos, facilitándoles el que algunos trámites y servicios los pudiera realizar por estos mismos medios; todo esto debía sujetarse a la evaluación del desempeño en base a indicadores competitivos, utilizando indicadores fehacientes para evaluar el desempeño y los resultados obtenidos.

A partir de que se gestó este modelo de atención ciudadana y servicios al público en la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, se inicia a la vez la transformación hacia un gobierno abierto y participativo; el cual marca una nueva era en la relación Gobierno-sociedad en Querétaro; estableciendo una dinámica de participación ciudadana constante y permanente, que se mantuvo hasta el período de estudio de este trabajo (2003 - 2006).

Podría mencionarse que la visión que se tuvo ante al crecimiento demográfico en la demarcación, aunado a los factores económicos preponderantes que tanto los gobierno estatal y/o municipal venía promoviendo en su territorio; sirvió para consolidar

las bases de un reordenamiento y redimensionamiento del gobierno local y la dependencia en particular; así mismo dio origen a nuevas estrategias de participación ciudadana que han contribuido a mejorar la calidad de vida de los queretanos, mantenido la paz social en todo momento.

Teniendo en cuenta lo anteriormente señalado, se considera plantear las siguientes preguntas:

¿La participación ciudadana es un factor determinante en la transformación del entorno para mejorar la vida de las personas?;

¿Es importante construir puentes de comunicación entre estado-sociedad con una cultura de responsabilidad compartida?;

¿Los gobiernos abiertos brindan nuevos modelos de gobernanza que coadyuvan a su legitimación?;

¿La atención ciudadana debe ser un canal de mayor importancia para adoptar nuevas estrategias gubernamentales?

Los objetivos que se cumplieron derivado de la transformación efectuada a los procesos de atención ciudadana y servicios al público en la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro en el período referido (2003-2006); son los siguientes:

- A través de una atención ciudadana y servicios al público eficientes que se otorgaron en la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro durante el período 2003-2006, se incrementó en un 46% la participación ciudadana en temas de seguridad, sí se compara con administraciones anteriores. ¹⁰

¹⁰ Fuente: SISPUM –Sistema de Información de Seguridad Pública Municipal, SSPMQ-, documentos y datos estadísticos en archivo General del Municipio de Querétaro

- Se fortalecieron los lazos de comunicación entre gobierno-sociedad, creando por ende una cultura de corresponsabilidad a través de los programa de participación ciudadana (“vecinos vigilantes”, “papás vigilantes”, “taxi seguro”, “empresa segura”, programas: “buzo con tu seguridad” y “miércoles ciudadano” entre otros)¹¹;
- Se dio un valioso aporte a lo que ahora se conoce como modelo Gobierno Abierto y Participativo, que se ha consolidado en el gobierno municipal de Querétaro con base en los principios de transparencia de datos, participación y colaboración ciudadana;¹²
- Se orientó exitosamente a la ciudadanía queretana a un camino de mutua confianza y legitimación de las acciones de la dependencia; logrando con esto, un frente común a favor de la seguridad y paz social del municipio¹³.
- Se fortaleció el aparato gubernamental en materia de seguridad pública y se incrementó a través de distintos medios y canales de información, la atención ciudadana en el municipio de Querétaro; conformando nuevas estrategias policiales que mejoraron el actuar de sus elementos¹⁴.

Para fines metodológicos, el presente trabajo de tesina se divide en cuatro apartados: **el primero, Corresponsabilidad Estado-Sociedad**, el cual describe la participación ciudadana y la responsabilidad compartida entre la dependencia -objeto de estudio- y la ciudadanía.

¹¹ Fuente: SISPU –Sistema de Información de Seguridad Pública Municipal, SSPMQ-, documentos y datos estadísticos en archivo General del Municipio de Querétaro

¹² Fuente: Informe Anual de Actividades de la SSPMQ (2003-2006)

¹³ Ídem

¹⁴ Ídem

El segundo, Secretaría de Seguridad Pública en el Municipio de Querétaro, se refiere al concepto de Reingeniería de procesos, sustento teórico en el cual menciona la importancia de generar el cambio estructural, cultural e institucional en la dependencia en cuanto a atención ciudadana y servicios al público se refiere.

El tercero, Rediseño en áreas de atención ciudadana, describe la importancia de cómo se enfrentaron problemas del modelo anterior, implementando métodos más adecuados a necesidades específicas. Es decir, se dio importancia a la institucionalidad, basado en la participación ciudadana y la corresponsabilidad de la sociedad queretana.

El cuarto, Conclusiones, este capítulo es de suma importancia ya que describe el diagnóstico y la vertiente del presente trabajo, como destaca la importancia central de la administración pública en los asuntos de atención ciudadana y servicios al público, desde una nueva gestión pública, reingeniería de procesos y un redimensionamiento de la relación Estado-sociedad.

APARTADO 1: Corresponsabilidad Estado-Sociedad

1.1 Gobierno Abierto y participativo

En la actualidad, el ciudadano funge como un elemento importante en la toma de decisiones gubernamentales, debido a esto es que se ha dado origen la creación de los Gobiernos Abiertos; ahora el ciudadano funge como “la confluencia de transparencia, colaboración y participación que busca fortalecer la democracia y promover la eficiencia y eficacia en el gobierno (Obama, Barack; Open Government)¹⁵”.

Es decir, un Gobierno Abierto busca la integración de canales, diversidad de plataformas, empoderamiento de la ciudadanía, deliberación de asuntos a abordar; además del control social de la ciudadanía a través de la evaluación; y más aún, puede llevar el codiseño de políticas y servicios públicos.

En otras palabras, un Gobierno Abierto es un conjunto de acciones y medidas que se han adoptado en los sistemas gubernamentales para promover y fortalecer las bases de la democracia y los principios de buen gobierno.

La sociedad civil ahora juega un papel protagónico e inclusive marcan la agenda pública; este cambio de paradigma a un modelo de gobernanza que probablemente deja a estos ciudadanos activos sujetos a un conjunto de recursos, capacidades, conocimientos; ayudan y colaboran a mejorar la gobernabilidad.

Es un mecanismo de ayuda mutua basado en una estrecha participación conjunta de los quehaceres de la agenda pública y el involucramiento de la sociedad civil en la dinámica gubernamental.

¹⁵ <https://www.whitehouse.gov/open/documents/open-government-directive>, Home/The Administration/Open Government Initiative, fecha: 19 septiembre 2016, 04:56 pm

Con este modelo de gobierno abierto, los ciudadanos son parte de las decisiones que se toman todos los días en favor de los intereses de la comunidad; la labor del gobierno es más accesible a los ciudadanos y mucho más transparente, de forma que ellos puedan acceder a el gobierno hace, cómo lo hace y los datos que el gobierno genera producto de estas mismas acciones.

El Gobierno Abierto, es capaz de trasladar a los ciudadanos la capacidad de cogobernar; debe ser transparente, debe dar participación a los ciudadanos y así mismo, otorgar las condiciones necesarias para que haya una colaboración en las políticas públicas que se deban de implementar.

Transparencia, participación y colaboración, son los ingredientes de un Gobierno Abierto aunado a las nuevas tecnologías; pero sobre todo es colaboración; colaboración para construir juntos, sociedad y gobernantes, la nuevas formas de gobierno.

Es un modelo de apertura, es un sinónimo de bien común, es un sistema dual de ayuda mutua; por lo tanto “Gobierno Abierto apuesta por la sociedad, por el individuo como componente esencial de la misma, y una concepción del gobierno que supera la visión del Estado como proveedor de servicios y la sustituye por una visión del Estado convertido en plataforma, en una especie de facilitador, que proporciona las condiciones para que la sociedad y sus individuos asuman el protagonismo del que disfrutaron en otros tiempos”¹⁶.

Con base en los anterior, Gobierno Abierto y Participativo, se refiere a un modelo de participación ciudadana que invita al aparato gubernamental a que tome buenas decisiones en los temas de la agenda pública; se centra en empoderar a los ciudadanos en vigilar y revisar la actuación del gobierno; propone la rendición de cuentas, como método para evitar prácticas discrecionales que afecten el buen actuar de esta toma de decisiones.

¹⁶ Ídem

En este orden de ideas, se puede decir que la actuación de los gobernantes debe convencer a los gobernados, y así tratar de legitimar su accionar cotidiano; en otras palabras, el gobierno abierto los dota de nuevas formas de comunicar y de hacer política, siempre bajo la premisa de la transparencia y el buen gobierno.

Otra manera de explicar lo que significa el gobierno abierto, es entenderlo como un empoderamiento democrático, que devuelve una parte del poder a la ciudadanía, a fin de que se genere un valor público a la par del gobierno; dando como resultado una relación de corresponsabilidad.

El gobierno abierto, posiciona al ciudadano en el centro de la acción política; es darle la justa dimensión a la ciudadanía en cuanto a la participación y colaboración en las políticas públicas, desde su diseño hasta su aplicación; con la posibilidad de tener la información a la mano, en un sentido de total transparencia.

Asimismo, un gobierno abierto brinda a los ciudadanos la posibilidad de ser escuchados y basar políticas públicas de acuerdo a sus intereses; así también, coadyuva en la creación de nuevos canales de comunicación, participación y colaboración conjunta que resuelva las necesidades en común.

En un Gobierno Abierto la ciudadanía activa es un enlace vital de transparencia y la rendición de cuentas; es decir, el Gobierno Abierto requiere de apertura para la participación e interacción ciudadana en la creación de políticas y formas de gobernanza; estipula un conjunto de técnicas tendientes a optimizar la comunicación entre el gobierno y los ciudadanos, “logrando un diálogo dinámico, colaborativo, efectivo y eficaz, donde las nuevas tecnologías de la información juegan un rol trascendental”.¹⁷

¹⁷ Rubio, R. (2013, Noviembre), Gobierno abierto: más allá de los principios, Número 145, disponible en: <http://www.nuevarevista.net/articulos/gobierno-abierto-mas-alla-de-los-principios>, Fecha: 18 de septiembre, 2016,

Es decir, debe existir un pacto en común: por la transparencia, la participación, la colaboración, la evaluación y el control interno/externo; en el Gobierno Abierto debe entenderse por transparencia a aquellos ciudadanos que desean saber, conocer, juzgar, la actividad del gobierno y contar con una información relevante que sea accesible para ellos; por lo que toca a la participación, ésta se refiere a tomar parte en la toma de decisiones, aportar ideas, destacar las diferencias de opinión que vayan surgiendo; en cuanto a la colaboración, se trata de mejorar los servicios públicos a través de la retroalimentación de sus usuario; la evaluación, es saber el impacto real de las actuación de las instituciones públicas; por último, el control interno/externo, es el mecanismo que servirá para fiscalizar las acciones del gobierno e informar a los ciudadanos.

El Gobierno Abierto es una herramienta crucial que le sirve tanto al ciudadano como a los propios estados, no sólo desde la información, sino también como una herramienta participativa y colaborativa. Significa transparentar la gestión de gobierno, ponerla a disposición del ciudadano; trabajando de manera colaborativa no sólo para poner a disposición los datos, sino que estos datos sirvan al ciudadano para entender cómo es la gestión, que se puede hacer, dónde se puede impartir, que tipo de trabajo colaborativo puede haber entre sociedad y gobierno.

Así también, el Gobierno Abierto representa un conjunto de políticas orientadas a cambiar la relación entre la ciudadanía y el Estado; anteriormente esta relación era escasa por lo que no existía un mecanismo de participación y colaboración de los ciudadanos con el gobierno, dejando un sistema unilateral y de decisiones no consensadas.

La participación busca fundamentalmente consolidar el sistema democrático, reforzando el poder de sus propietarios originarios, los ciudadanos; es inadmisibile que la democracia exista sin que la participación esté llamada a actuar, “es un sistema

complejo en el que intervienen distintos elementos interrelacionados entre sí y que van más allá de la toma de decisiones por parte del pueblo (principio democrático)”¹⁸

Es evidente entonces, que el Gobierno Abierto busca un cambio de paradigma en la relación gobierno-sociedad, teniendo en cuenta la transparencia, colaboración, participación, responsabilidad, transversalidad, y sobre todo, el empoderamiento ciudadano.

Representa una nueva forma de relación entre el gobierno y la sociedad civil, es una nueva forma de entender lo que es una política pública, que ya no es una decisión unilateral tomada por el gobierno, sino ahora se puede participar en la co-creación y diseño de esta política pública.

A lo anterior, el Gobierno Abierto representa un nuevo paradigma social en que ciudadanía, entidades y otros actores de la sociedad, facilita la participación, colaboración y transparencia de manera directa y fluida; fundamentalmente esto se logra, escuchando activamente a los involucrados y recolectando todas aquellas ideas en el proceso, lo que da como resultado de este debate, la conceptualización y transformación de éstas, en políticas públicas y servicios.

Igualmente, la participación operará por sí misma a modo de paliativo democrático; lo que resultaría al ingresar nuevos actores en los procesos, y permitir a la Administración el acceso a ese caudal inmenso de conocimiento disperso que se encuentra en la sociedad,” supone la mejora de la efectividad y la calidad de las decisiones públicas”.¹⁹

En ese mismo sentido, es inherente a un Gobierno Abierto la gran participación de la ciudadanía, es decir, ahora, la sociedad interactúan y colabora, los gobiernos escuchan y responden.

¹⁸ Rubio, R. (2013, Noviembre), Gobierno abierto: más allá de los principios, Número 145, disponible en: <http://www.nuevarevista.net/articulos/gobierno-abierto-mas-alla-de-los-principios>, Fecha: 18 de septiembre, 2016, Hora: 11:25 am

¹⁹ Ídem

Un gobierno con apertura, brinda las herramientas y los medios necesarios para atender las demandas de la sociedad, se basa en un modelo de gobernabilidad conjunta, y sirve de plataforma para que la sociedad civil y el mismo gobierno demuestren voluntad y capacidad constructiva en los temas de la agenda pública.

Repasando la idea fundamental de lo que define a un Gobierno Abierto, se podría definir que es una plataforma que comparte información y conocimiento, con la única restricción, de la protección y privacidad de los datos; así mismo promueven la cultura colaborativa de la ciudadanía y de las empresas. Esto con el fin de “promover un rol activo en los ciudadanos para que sean incluso generadores de contenido de uso gratuito para la sociedad”.²⁰

Después de las consideraciones anteriores, el Gobierno Abierto debe ser proveedor de la información, no sólo debe exhibir los datos, sino de manera responsable debe ser facilitador de los medios y herramientas para que los ciudadanos estén informados; en este principio se deben formar agentes que puedan discutir asuntos públicos sobre la mesa.

De manera constructiva se debe colaborar en el diseño de las políticas públicas que emanen de la sociedad civil, esto coadyuvará en gran medida a desarrollar las acciones de gobierno en la mejora de servicios y gestión pública.

Para un Gobierno Abierto el canal de comunicación con los ciudadanos tiene el fin de: “escuchar lo que ellos dicen y solicitan, tomar las decisiones basadas en sus necesidades y preferencias y así facilitar la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta”.²¹

²⁰ Rubio, R. (2013, Noviembre), Gobierno abierto: más allá de los principios, Número 145, disponible en: <http://www.nuevarevista.net/articulos/gobierno-abierto-mas-alla-de-los-principios>, Fecha: 18 de septiembre, 2016, Hora: 11:25 am

²¹ Ídem

Según se ha citado, los datos de gobiernos abiertos funcionan como un proceso científico de pensamiento ciudadano sobre asuntos públicos; es tener contacto con las esferas de la sociedad civil para recabar ideas que transformen y mejoren un entorno a través de la instauración de políticas públicas concretas.

*“Para fomentar la apertura, destacamos la importancia de un enfoque integral y la disponibilidad de asistencia técnica para apoyar el fortalecimiento de la capacidad y de las instituciones”.*²²

Dadas las condiciones que anteceden, Gobierno Abierto es un mecanismo para aumentar la legitimidad de la gobernanza, se pronuncia por una apertura social; propone una forma colaborativa en la que se otorga a la ciudadanía un papel corresponsable; propone un modelo compartido de ciudad o nación el cual será diseñado entre ambos.

Sin embargo, se podría poner en peligro, si este sistema de instituciones participativas se utiliza a modo de parches de legitimación, sin modificar otros elementos esenciales en el sistema democrático. “Estos parches, lejos de resolver los problemas, lejos de solucionar la crisis de legitimidad, paradójicamente conducirían a una mayor desafección democrática”.²³

Por lo tanto, estas libertades civiles deben representar los cimientos en que la ciudadanía puede participar sin temor, y mantener coincidencias que empaten e ideales comunes de gobernanza.

Dadas las condiciones que anteceden, habrá de existir la confianza en las instituciones, pero también debe mantenerse el acuerdo con los ciudadanos para juntos discutir temas de interés, que redunden en decisiones para el buen funcionamiento democrático.

²² Ídem

²³ Ibíd

Como se puede entender, el Gobierno Abierto tiene como principios básicos: “mejora de los servicios públicos; aumentos en la participación ciudadana; manejo de los recursos públicos con mayor eficiencia y eficacia, y, aumento de la rendiciones de cuentas”²⁴

En este propósito, Gobierno Abierto se trata principalmente de una agenda colaborativa por la cual el gobierno se abre al talento, energía y capacidad transformadora de la sociedad civil, como parte corresponsable en el diseño y creación de políticas públicas para mejorar servicios; así mismo involucra de manera sustancial al ciudadano como un agente fiscalizador de las cuentas gubernamentales, lo que determina a los gobiernos abiertos a participar de igual manera en un sistema de rendición de cuentas.

Significa entonces, que tiene como objetivo primordial, tratar de fortalecer las organizaciones de la sociedad civil fomentando una cultura de la corresponsabilidad, promoviendo y orientando las acciones de contribución ciudadana hacia el mejoramiento de la eficiencia y efectividad de las políticas.

Hechas las consideraciones anteriores, “Gobierno Abierto es el promotor del control ciudadano y de las acciones desarrolladas por todos los organismos públicos”.²⁵

Es decir, las herramientas operativas entre sociedades y gobierno están basadas en la confianza, lo que propone una plataforma de intercambio de mejores prácticas, impulsando así, la transparencia y rendición de cuentas como una tarea cotidiana. Por lo tanto, se puede asumir que los principios del gobierno abierto contribuyen a una efectiva gobernanza democrática con mayor corresponsabilidad entre gobierno y ciudadanía.

²⁴ Rubio, R. (2013, Noviembre), Gobierno abierto: más allá de los principios, Número 145, disponible en: <http://www.nuevarevista.net/articulos/gobierno-abierto-mas-alla-de-los-principios>, Fecha: 18 de septiembre, 2016, Hora: 11:25 am

²⁵ Rubio, R. (2013, Noviembre), Gobierno abierto: más allá de los principios, Número 145, disponible en: <http://www.nuevarevista.net/articulos/gobierno-abierto-mas-alla-de-los-principios>, Fecha: 18 de septiembre, 2016, Hora: 11:25 am

Lo que resulta destacable es, que “las iniciativas de gobierno abierto busquen promover un Estado transparente y participativo y, donde gobierno y ciudadanos estén colaborando en el desarrollo colectivo de soluciones a los problemas de interés público, a través de la implementación de plataformas de gestión de información e interacción social”.²⁶

Tal como se ha visto, el gobierno abierto es un nuevo paradigma que gracias al avance tecnológico ha revolucionado la forma en que los ciudadanos y la autoridades participan en el diseño y la evaluación de políticas públicas; los gobiernos abiertos son la nueva frontera de la democracia y también el instrumento más moderno para que los interesados en cuestiones públicas participen de manera más activa.

Se sostiene la idea que un Gobierno Participativo, promueve el derecho de la ciudadanía a participar activamente en la formulación de políticas públicas y facilitar el camino para que las administraciones públicas se beneficien del conocimiento, las ideas y las experiencias de los ciudadanos.

Máxime, un Gobierno Abierto debe brindar apertura y accesibilidad de los datos público y la comunicación explicativa de esos datos.

*“Promueve la creación de nuevos espacios de encuentro que favorezcan el protagonismo y la implicación de los ciudadanos en los asuntos públicos; es decir, el Gobierno Abierto es incluyente”.*²⁷

²⁶ Rubio, R. (2013, Noviembre), Gobierno abierto: más allá de los principios, Número 145, disponible en: <http://www.nuevarevista.net/articulos/gobierno-abierto-mas-alla-de-los-principios>, Fecha: 18 de septiembre, 2016, Hora: 11:25 am

²⁷ Rubio, R. (2013, Noviembre), Gobierno abierto: más allá de los principios, Número 145, disponible en: <http://www.nuevarevista.net/articulos/gobierno-abierto-mas-alla-de-los-principios>, Fecha: 18 de septiembre, 2016, Hora: 11:25 am

Con referencia a lo anterior, el modelo de Gobierno Abierto y Participativo representa plataformas de colaboración inéditas, una respuesta a la demanda de la ciudadanía que solicitaban espacios de participación, y una forma más incluyente de colaboración.

Después de lo anterior expuesto, una buena toma de decisiones necesita del conocimiento, las experiencias, puntos de vista y valores de la ciudadanía; así como la implementación de decisiones difíciles depende también de la aprobación de la misma ciudadanía; “para el gobierno la apertura debe ser una obligación, para el resto debe ser además un imperativo estratégico. Sólo así, se podrán coordinar esfuerzos eficientemente y aprovechar el talento de toda la ciudad para descubrir soluciones creativas que eleven la calidad de vida”.²⁸

Por lo tanto, la instauración de un Gobierno Abierto contribuye a que se vaya gestando una mayor y mejor relación entre el Gobierno y los ciudadanos; lo que se traduce como un avance sustancial en la participación y transparencia.

La participación ciudadana definido como el proceso que involucra a los actores sociales con la finalidad de incidir en la toma de decisiones para el diseño de políticas públicas, tiene como finalidad principal generar una mejoramiento en la calidad de vida.

Significa entonces, que a los ciudadanos se les ha trasladado la responsabilidad de cogobernar con ellos mismos con la utilización de nuevas tecnologías; por lo tanto, ahora los ciudadanos pueden brindar valor público a la nueva razón de gobernanza.

²⁸ Rubio, R. (2013, Noviembre), Gobierno abierto: más allá de los principios, Número 145, disponible en: <http://www.nuevarevista.net/articulos/gobierno-abierto-mas-alla-de-los-principios>, Fecha: 18 de septiembre, 2016, Hora: 11:25 am

Precisando lo anteriormente expuesto, se retoma este argumento: *“en el lenguaje político cotidiano, el término “participación” es de los más usados; se habla de la participación de ciudadanos, de agrupaciones sociales o de la sociedad en su conjunto para resolver problemas específicos, para encontrar soluciones comunes o para converger voluntades dispersas en una sola acción compartida”*. 29

Por lo tanto, a manera de resumen, Gobierno Abierto representa una nueva forma de hacer política basada en la transparencia, participación y colaboración; pero en ese orden, porque si no tenemos una real transparencia no podemos participar con garantías mucho menos con gestionar las acciones de gobierno en una colaboración corresponsable.

Una idea que conviene citar es la que nos brinda Mauricio Merino, “No todos quieren participar aunque puedan, y no todos pueden hacerlo aunque quieran”³⁰; la participación no puede darse sin una distribución desigual de aportaciones individuales, ni puede producir, invariablemente, los mismos resultados para quienes deciden formar parte de un propósito compartido.

Cabe agregar que, la participación ciudadana es un compromiso público que ayuda a mejorar la eficacia del gobierno y mejora la calidad de sus decisiones; el encargado de promover la participación activa de la ciudadanía es el mismo Gobierno Abierto, ya que de allí, surgirá el diseño y creación de las políticas públicas en el mejoramiento de servicios; la colaboración con la ciudadanía, no debe ser de forma altruista sino inclusiva, que contribuya al bien común, y el robustecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

²⁹ Rubio, R. (2013, Noviembre), Gobierno abierto: más allá de los principios, Número 145, disponible en: <http://www.nuevarevista.net/articulos/gobierno-abierto-mas-alla-de-los-principios>, Fecha: 18 de septiembre, 2016, Hora: 11:25 am

³⁰ MERINO, Mauricio. La Participación Ciudadana en la Democracia, Colección Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. México, Instituto Federal Electoral, 1995, 58 pp.

Significa entonces, que las políticas públicas que se adopten deben ser diseñadas y creadas en el ánimo de entender que finalidad práctica va a llevar su aplicación en la sociedad; ya que de no ser así podría recrudecer los problemas por la cual se crea ésta, máxime podría entorpecer la acción de gobierno y disminuir la participación ciudadana.

1.1.1. Representación política y participación ciudadana

Los conceptos como democracia, ciudadanos, elecciones, soberanía, legitimidad, han sufrido cambios según las distintas épocas en que se han empleado.”³¹.

Cabe señalar que en la antigua Grecia se practicaba la democracia directa, misma que ejercía la participación y representación de los ciudadanos por ellos mismo de manera colectiva; ya para la Edad Media la monarquía ostentaba el poder del Estado, lo que también dejaba sin efectos de participación a la sociedad.

“Ya entrado en el siglo XX, surgiere que los partidos políticos son la forma más acabada que ha conocido la humanidad para conducir los múltiples intereses, aspiraciones y expectativas de la sociedad hacia el gobierno y para hacer coincidir las distintas formas de representación democrática con las de participación ciudadana”³².

Para épocas más recientes, el gobierno se reinventaba; surgía una nueva tendencia de gobierno con la participación ciudadana en un solo sentido de acción: la gobernanza.

La gobernanza que se estaba gestando, solicitaba la coadyuvancia de la ciudadanía, por lo que se tuvo que encontrar un canal idóneo de participación activa; también estaban surgiendo cambios significativos que modificaron la forma de la toma de decisiones; ya que el gobierno y el mercado estaban resultando ineficientes para

³¹ MERINO, Mauricio. La Participación Ciudadana en la Democracia, Colección Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. México, Instituto Federal Electoral, 1995, 58 pp.

³² Ídem

cubrir las necesidades de los ciudadanos, lo que dio pie a que la sociedad se incorpora precisamente en esta toma de decisiones en conjunto con el gobierno.

La participación ciudadana, como un derecho que tiene la sociedad para la toma de decisiones que afectan nuestra vida y entorno, así como generar propuestas para el mejoramiento de propuestas concretas.

Por lo tanto, es importante que el enfoque que tenemos de participación ciudadana, distinga de lo que queremos y cómo lo queremos.

Se podría explicar de esta manera, sin la participación ciudadana, se tendería a un divisionismo entre el Estado y la sociedad, mismo que no contribuiría para alcanzar los acuerdos que se necesitan en la conformación de los puntos de interés en la agenda nacional.

La participación ciudadana, sólo se incentiva con la creación de estímulos de participación por parte del gobierno pero con la particularidad de obtener un bien común.

El diseño de las ideas de los ciudadanos trae consigo la apertura al diálogo con el gobierno, construye puentes de comunicación estrechos, ya que al existir una relación

En resumen, la participación es considerada como la condición sine qua non de la gobernanza; el Estado ha transitado de ser el actor único y mantener el control del poder total, a convertirse en un actor participativo y colaborativo con la ciudadanía.

1.1.2. Los cauces de la participación ciudadana

Tomando en cuenta lo que afirma Mauricio Merino: que la participación es indispensable para integrar la representación de las sociedades democráticas a través de los votos, pero una vez constituidos los órganos de gobierno, “la participación se convierte en el medio de la sociedad civil para hacerse presente en la toma de decisiones políticas”³³.

La participación es una parte esencial de la democratización; sin embargo entre más activa sea la participación, no necesariamente conduce a más democracia.

Tradicionalmente, la participación ciudadana positiva, se define como la "interacción" de los ciudadanos y los gobernantes en las toma de decisiones y diseño de políticas públicas que mejoren en la mayoría de los casos, los servicios públicos.

Otra manera de explicar la participación ciudadana, es cuando los ciudadanos tienen conciencia de ese compromiso y participan activamente para el mejoramiento de la calidad de vida de su entorno; y Gobierno Abierto, es cuando el sistema de gobierno, toma en cuenta estas iniciativas y pone en prácticas las políticas públicas diseñadas entre ambos.

Lo anterior, significa que las autoridades locales mantienen un papel de apoyo, por ejemplo al ofrecer servicios o ponerlos a disposición; además, los gobiernos pueden aplicar sus presupuestos para ayudar a los residentes y beneficiarlos.

³³ MERINO, Mauricio. La Participación Ciudadana en la Democracia, Colección Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. México, Instituto Federal Electoral, 1995, 58 pp.

1.1.3. Participación ciudadana y gobierno

“La gobernabilidad de un sistema político, depende del equilibrio entre la participación de los ciudadanos y la capacidad de decisión del gobierno”³⁴; por lo tanto se debe atender las directrices, en cómo vamos a incluir la participación de la ciudadanía respecto de la conductas de gobierno dentro de un sistema; para ello debemos ser tolerantes e incluyentes, y así conformar un frente común que resuelva temas de interés común.

Es evidente entonces, que los ciudadanos activos no requieren un modelo de gobierno para que les resuelvan sus necesidades; prefieren colaborar conjuntamente en la agenda pública para alcanzar logros que los beneficie.

Algunas formas en las que el gobierno apoya la participación ciudadana, es cuando suprime normas y regulaciones innecesarias; consolida y refuerza programas sociales que beneficien a la sociedad en conjunto; analiza y aprueba las iniciativas ciudadanas a fin de efficientar las acciones gubernamentales.

Ahora bien, los ciudadanos y el gobierno están diseñando nuevas formas de relacionarse entre sí y trabajar juntos, están dispuestos a promover y apoyar esta forma de colaboración democrática. Invariablemente se trata de un nuevo acuerdo, que tiene por principio la unión de fuerzas; “gobernabilidad y legitimidad son palabras concatenadas que se entrelazan en la actividad cotidiana de los regímenes democráticos a través de los conductos establecidos”³⁵.

³⁴ MERINO, Mauricio. La Participación Ciudadana en la Democracia, Colección Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. México, Instituto Federal Electoral, 1995, 58 pp.

³⁵ Ídem

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la representación y la participación se enfocan en las decisiones legislativas y reglamentarias, los actos y los mensajes políticos, y el diseño y establecimiento de políticas públicas; ya no sólo son ideas sino realidades que conlleva un beneficio en común.

En otras palabras, un mayor número de ciudadanos están trabajando juntos para idear soluciones sociales a problemas locales, de nivel municipal o nacional; estas son iniciativas privadas sin participación empresarial y de gobierno. Ahora centran su interés en desarrollar acciones sociales de importancia, el gobierno puede brindar su apoyo con el financiamiento, la asesoría técnica, o simplemente podrían aplicar políticas públicas que sirva de base a su proyecto.

Con lo anterior, se observa claramente, que el ciudadano ahora es un cliente del gobierno; demanda más y mejores servicios de su gobierno y por consiguiente, un desempeño más eficiente de sus funcionarios; las prioridades y planes del gobierno se han sustituido por políticas públicas, mismas que han transformado a la administración pública ya que representan la sinergia de las acciones emprendidas por el gobierno y la sociedad.

1.1.4. Los valores de la participación democrática

En este apartado iniciamos mencionando que entre los gobiernos sensibles y ciudadanos empoderados se están dando las condiciones para un desarrollo inclusivo; pero ¿qué pueden hacer los gobiernos y la sociedad civil para asegurarse de que todas las voces son escuchadas?

Ahora bien, la ciudadanía pueden responsabilizar a los gobiernos y llevar sus demandas sobre la mesa; es decir, surge una democracia participativa y corresponsable, que tiene una dinámica activa y decidida, es una interrelación que existe dentro de un sistema democrático auténtico.

Por lo tanto, el poder de los ciudadanos, la gobernanza y las políticas públicas, son en conjunto el poder Público que nutrirá los valores democráticos; los cuales, ayudarán al desarrollo de un gobierno abierto, corresponsable e incluyente.

Aún más, la participación ciudadana es un mandato categórico de poder ciudadano, es la redistribución del poder que permite a los ciudadanos en la actualidad ser incluidos en los procesos políticos y económicos de la agenda de gobierno.

Es la estrategia por la que los ciudadanos, se unen y colaboran, diseñando y creando objetivos y políticas públicas con el gobierno. En definitiva, es el medio por el cual se puede inducir la reforma social que les permite compartir los beneficios de esta cooperación mutua.

Cabe mencionar, que la respuesta que enfrentan las democracias ante ciertas dificultades en su accionar, es que el ciudadano incremente su participación; máxime, los gobiernos deberían responder a las peticiones de los ciudadanos como consecuencia de la participación ciudadana, lo que podría servir de paliativo ante su incapacidad para cubrir necesidades primordiales de la sociedad.

Inclusive para que estas formas de participación puedan funcionar democráticamente, todos los involucrados deben tener la oportunidad de influir en las decisiones que tome el gobierno, es decir, en proporción a su participación es el resultado.

Por otro lado, podemos mencionar que los gobiernos están en déficit democrático cuando los acuerdos políticos no cubren la expectativa producto de la participación de los ciudadanos; desde una perspectiva social, los gobiernos están en déficit democrático cuando sus ciudadanos llegan a creer que no pueden usar recursos y oportunidades de participación para mejora de servicios o de su entorno; y desde una perspectiva política,

los gobiernos están en déficit democrático cuando no son capaces de generar la legitimidad que necesita para gobernar.

Es importante destacar, que algo que surge de la presión que ejerce la ciudadanía en la participación pública y social, dará vida a las decisiones y las acciones públicas; es decir, “este vínculo entre la gobernanza y las políticas públicas dará rumbo al consenso en la sociedad.”³⁶

En este propósito, se debe ser precavido, ya que los gobiernos tal vez podrían enmascarar la naturaleza esencialmente política de estas acciones; afectando el compromiso adquirido de la sociedad en cuanto a la participación ciudadana, y más aún, del sistema democrático en conjunto.

Por lo anterior, se debe reforzar la relación del Estado y los ciudadanos a través de la participación ciudadana; siendo este consenso, el elemento esencial de legitimidad e interacción entre partes.

Por lo tanto, el acceso a la información, es el derecho primordial y fundamental en que se basa el proceso de participación; este proceso unidireccional contribuye a que la información fluya de las autoridades para los ciudadanos. Es decir, este tipo de interacción proporciona la información acerca de las peticiones ciudadanas y las medidas empleadas por el gobierno, que a su vez se darán a conocer a los ciudadanos.

En resumen, dadas las particularidades de cómo se conduce la ciudadanía en un Gobierno Abierto, “es importante puntualizar que la dirección por consenso de la sociedad se inscribe en la categoría -modo de gobernar-, no en la de -forma de gobierno-.”³⁷; lo que beneficia a todos en común, porque se alcanzan acuerdos y reitera la unión de los actores que fijarán el rumbo de una sociedad.

³⁶ Uvalle, R. (2011, Junio), Las políticas públicas en el arquetipo de la gobernanza democrática, Número 50, 187 pp., disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35753682006>, Fecha: 25 de septiembre, 2016, Hora: 08:52 am.

³⁷ Ídem

1.2 La implementación de la reingeniería de procesos en el Gobierno Abierto

1.2.1. Reinención de los procesos

La reinención de procesos, se puede definir como una mejora notable y significativa de lo que se venía creando en una empresa o institución; es decir, es romper con viejos paradigmas, creando un nuevo proceso, que no esté fragmentado; que sugiera una auténtica garantía de éxito a la organización.

Rediseñar, es la palabra clave en el contexto de este cambio radical, dónde se sugiere la revisión fundamental y la transformación de los procesos (reinventar) provocando con ello, mejoras significativas, aumento de rendimiento y excelentes resultados.

Se trata de optimizar recursos y mejorar los tiempos de respuesta con culminación de un proceso que tenga por objetivo llegar a cubrir una necesidad en el cliente o en este caso, en el ciudadano.

En otras palabras, la reingeniería, es un proceso dramático y radical, por sí mismo, simplemente no puede detenerse, o frenar el ritmo con que trasciende éste.

La Reingeniería de Procesos debe lograrse rápidamente y de manera decisiva, de lo contrario la resistencia al cambio estará latente entre los ejecutores de los procesos o los destinatarios finales del mismo; pudiendo colapsarse e impedir su aplicación; debe hacerse a velocidad, cuanto más rápido mejor; debe culminarse en una exitosa iniciativa de reingeniería de procesos.

De la misma manera, implica analizar procesos centrales de la organización y volverlos a montar en una manera más eficiente, que funcionen adecuadamente; se requiere del mejoramiento sustancial y de nuevas formas de optimizar los mismos.

En resumen, el proyecto de reingeniería de procesos, debe incluir objetivos estratégicos y objetivos medibles; la comunicación dentro de la organización debe ser clara y precisa; así también, debe definirse las funciones y responsabilidades de los actores de cada actividad; principalmente en el desempeño y en los elementos de su ejecución.

1.2.2. Simplificación de procesos

La Simplificación de procesos, vista como una de las nuevas herramientas de gestión en la administración pública, debe entenderse como la reacción al cambio de las realidades de gobierno; pretende aportar soluciones que permitan combatir los retos que imponen los clientes; es decir, “el ciudadano en condición de cliente introduce esquemas que presionan para revisar la relación clásica entre el Estado y la sociedad”³⁸

Revalora las relaciones que existen ahora entre autoridad y sociedad, es una prioridad; tratar al ciudadano como cliente abre la oportunidad de brindar un mejor y mayor servicio, orientado en la eficiencia y eficacia.

También, contribuye a que los ciudadanos no sólo se limitan en comprender el sistema administrativo, sino requieren que respondan a sus demandas y atiendan sus peticiones; las cuales radican en la necesidad de servicios que la autoridad ha dejado de hacer o funcionan de manera ineficiente.

Entonces, la Simplificación de Proceso representa llegar un punto en que se disminuyen los pasos que se emplean en un proceso, teniendo en miras de igual manera, solucionar las necesidades del cliente.

³⁸ Aguilera, Rina, La Naturaleza de lo Público en la Administración Pública Moderna, Mexico, INAP, 2012, pag. 162.

Cada vez es más demandante un enfoque estratégico de la Simplificación de Procesos en una organización, esto debido a la complejidad que representa el aumento en la toma de decisiones y el incremento del uso de las tecnologías.

En síntesis, “es consustancial a la vida democrática de los gobiernos, que los resultados de su acción sean objetos de evaluación ciudadana; que sus cometidos además de cumplirse, respondan con creces a lo esperado y lo factible; entre proponer y conseguir resultados median factores, tiempos y circunstancias que explican lo que los gobiernos hacen o dejan de hacer”³⁹.

1.2.3. Transversalización de procesos

La transversalización entendida como la ***acción de abordar un tema para desarrollarlo posteriormente de manera permanente***, obliga a iniciar acciones más efectivas dentro de una organización; mejorando los aspectos prioritarios de la misma, creando una estrategia de cómo se deben brindar los trámites y servicio de dicha organización; estricta selección y evaluación del personal, simplificación de procesos adecuados; coadyuvancia con las distintas dependencias en común; así como el buen funcionamiento de las instancias y áreas sustantivas destinadas para dicho fin.

“Los gobiernos requieren modernizar sus procesos de gestión teniendo como punto de referencia las reacciones ciudadanas. Democratizar la administración pública, orientarla para que sea equitativa y eficaz y nutrirla de las ventajas del cambio organizacional, son requisitos para dar vida a un nuevo servicio público”⁴⁰.

³⁹ Uvalle, Ricardo Autor, Las transformaciones del estado y la Administración Pública en la sociedad contemporánea, Toluca, Edo Mex, Ed. Chimal, 1997, pag. 68.

⁴⁰ Uvalle, Ricardo Autor, Las transformaciones del estado y la Administración Pública en la sociedad contemporánea, Toluca, Edo Mex, Ed. Chimal, 1997, pag. 85.

También, es importante mencionar que la información que los ciudadanos transmiten a la autoridad a través de sus denuncias, peticiones, quejas y sugerencias; podrán servir a esta transversalización con el objetivo primordial de retroalimentar el quehacer diario, encontrar las debilidades y posibles amenazas, y así cumplir con el fin último, que es brindar un servicio con eficiencia, eficacia y efectividad, todo esto con calidad y calidez.

Lo más importante de la transversalización es añadir todos aquellos componentes que mejoren las condiciones de un proceso, pero también que lo haga eficiente y permanente; es decir, se deben sumar estrategias y acciones entre autoridades (de todos los niveles) con los ciudadanos, a manera de que potencialicen el proceso, hagan fuerte la institución y mejore sustancialmente la actividad diaria.

Esta estrategia de la transversalización con los ciudadanos, se extiende a todo el sistema, principalmente en los niveles más altos de la organización; estableciendo a su vez, mecanismos que controlen el progreso alcanzado.

Finalmente, se puede mencionar, que la transversalización de procesos ha incitado y contribuido a mejorar los mecanismos administrativos con que cuenta una organización, ya que compromete a los involucrados, ya sea actores internos y externos a mejorar las condiciones de servicio que brinda la misma organización; máxime, lo hace permanente y perfectible.

El siguiente apartado, describe la simplificación de los procesos y mejoramiento de los servicios al público; toda vez que es el resultado de un diagnóstico profundo de los requerimientos de sus usuarios –ciudadanos-, ya que no se contaba con un esquema definido de atención y servicios al público eficientes; el cual era incapaz de generar respuesta y brindar asesoría de trámites y servicios que la dependencia otorgaba.

APARTADO 2: Simplificación de procesos y servicios al público eficientes

2.1. Aspectos generales del Municipio de Querétaro

2.1.1. Ubicación geográfica del Municipio de Querétaro

De acuerdo a la información que nos otorga el INEGI, el Municipio de Querétaro se localiza a poniente de la entidad (Querétaro de Arteaga), colinda al oriente con el municipio de El Marqués, al sur con Huimilpan y Corregidora; al poniente con los municipios de Apaseo El Grande y San Miguel de Allende, Guanajuato y al norte con el municipio de Comonfort, Guanajuato⁴¹

2.1.2. Principales localidades

Cabe mencionar que las principales localidades del municipio de Santiago de Querétaro son: Santa Rosa Jáuregui, Juriquilla, San José el Alto, El Salitre, Santa María Magdalena, San Pedro Mártir, Tlacote El Bajo, Buenavista, Montenegro, La Gotera, La Solana, Pie de Gallo y San Isidro Miranda.

Estas localidades tiene importancia respecto de las demás zonas poblacionales del municipio, porque guardan tradición, cultura y potencial económico; un ejemplo nítido de estas tres características es la localidad de Santa Rosa Jáuregui.

⁴¹http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/estados2015/702825079871.pdf, Fecha: 20 de junio, 2017, Hora: 12:25 am

2.1.3. Actividad Industrial

La actividad industrial en Querétaro recientemente aumentó 6.9% anual, apoyada principalmente, por el sector de la construcción, de acuerdo a los últimos datos estatales, dados a conocer por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Las principales zonas industriales que se encuentran en el Municipio de Querétaro son:

Principales zonas industriales:

El municipio de Querétaro, cuenta con los siguientes Parques industriales: Parque Industrial Benito Juárez, Parque Industrial Querétaro, Parque Industrial Jurica, Zona Industrial San Pedrito Peñuelas, Parque Industrial La Montaña, Parque Industrial Santiago, Parque Tecnológico, y Polígono Santa Rosa Jáuregui.

Las principales actividades en estos parques industriales son: metalmecánica y de autopartes, alimentos y bebidas procesadas, papelera, imprenta y editorial, química y vidriera⁴²

La industria en el municipio de Querétaro es de vital importancia, datos del INEGI señalan que el PIB del Estado de Querétaro aporta el 40% del PIB de la economía local; lo cual es representado en la creación de miles de plazas laborales al año en distintas ramas del sector; siendo las más destacables, la industria manufacturera, armadoras y autopartes; así como recientemente la industria aeroespacial⁴³

⁴²http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/estados2015/702825079871.pdf, Fecha: 20 de junio, 2017, Hora: 12:25 am

⁴³

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/estados2015/702825079871.pdf, Fecha: 20 de junio, 2017, Hora: 12:25 am

2.1.4. Sistema Gubernamental

“El gobierno del municipio le corresponde al Ayuntamiento, el cual está conformado por el Alcalde (Presidente Municipal) y el cabildo integrado por diez regidores, todos son electos mediante voto universal, directo y secreto para un periodo de tres años no reelegibles para el periodo inmediato pero si de forma no continua; las elecciones se llevan a cabo el primer domingo de julio del año correspondiente y el ayuntamiento electo entra a ejercer su cargo el día 1 de octubre siguiente el día 1 de octubre siguiente”⁴⁴.

2.1.5. División Política

El Municipio de Querétaro mantiene siete delegaciones, las cuales son: Centro Histórico, Cayetano Rubio, Epigmenio González, Felipe Carrillo Puerto, Félix Osores Sotomayor, Josefa Vergara y Hernández, y Santa Rosa Jáuregui; estos órganos político-administrativos desconcentrados son coordinados a su vez por la Secretaría de Gestión Delegacional.⁴⁵

2.1.6. Características de la población

Cabe mencionar que la población en el municipio de Querétaro prácticamente se ha duplicado desde 1990 cuando había 456,458 habitantes; “la cifra actualmente de acuerdo a la encuesta intercensal 2015 alcanza los 863,409 habitantes, y sigue en aumento”.⁴⁶

⁴⁴http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/estados2015/702825079871.pdf, Fecha: 26 de febrero, 2017, Hora: 10:56 pm

⁴⁵<http://www.municipiodequeretaro.gob.mx>, Fecha: 26 de febrero, 2017, Hora: 11:06 pm

⁴⁶http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/estados2015/702825079871.pdf, Fecha: 20 de junio, 2017, Hora: 12:25 am

Lo que se ha podido medir en los últimos años es el incremento de la población en el municipio de Querétaro; teniendo un gran reto el gobierno local en cuanto a brindar la infraestructura necesaria y los medios indispensables.

Querétaro es el municipio con mayor crecimiento, seguido del de Corregidora; “la tasa de crecimiento poblacional en la Zona Metropolitana del Municipio de Querétaro disminuyó de 3.5% en la década que comprende de 1990 al año 2000, a 2.9% en la década del 2000 al 2010, sin embargo, los municipios de Corregidora y El Marqués presentaron aumentos muy importantes entre dicho lapso”⁴⁷.

La concentración poblacional en el Municipio de Querétaro ha disminuido respecto a los municipios de Corregidora y El Marqués; esto debido a la expansión poblacional que ha registrado estos dos últimos⁴⁸.

En resumen, el Municipio de Querétaro fue una ciudad dedicada al comercio por ser una zona de paso para el país, carecía de una infraestructura propia para crear empleos propios; tenía una gran dependencia con las ciudades del norte; la cercanía de la ciudad de México y la construcción de la autopista denotan su desarrollo económico y social.

Se incentivan la industria de agropecuaria y de servicios, así como da paso a la industria de la construcción, se da cauce así a una importante red de comunicación al centro, norte y noreste del país; contribuyendo al desarrollo de industrialización de Querétaro.

⁴⁷ Consejo Estatal de Población (2012). “Dinámica. La revista de la población Queretana”. Gobierno del Estado de Querétaro. Año 2, Número 8.

⁴⁸ INEGI. (2011). Censo Nacional de Gobierno Municipales y Delegacionales.

2.2. Diagnóstico del Municipio de Querétaro

2.2.1. Análisis documental

De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para los Asentamiento Humanos (UN-Hábitat), “las ciudades grandes del mundo han incrementado los índice de delincuencia urbana; esto, debido al incremento en las tasas de desempleo, marginación de ciertos sectores de la población, sistemas inadecuados de impartición de justicia, urbanización no controlada, carencia de servicios urbanos, entre otros”.⁴⁹

Y el municipio de Querétaro, no es la excepción, ya que han ido en aumento los delitos, siendo el factor de violencia un común denominador; igualmente, esta incidencia delictiva pudiera ser el reflejo de la descomposición del tejido social y la falta de atención de las autoridades; es decir, al iniciar como faltas administrativas simples y no atenderse, ha alcanzado el nivel de delitos del fuero común.

Debido a esto, los programas preventivos en materia de seguridad, surgieron bajo la premisa de hacer un frente común a todos aquellos eventos, acontecimientos y/o acciones que amenazaban la paz pública y el orden social; por lo tanto el crear una cultura de prevención en la sociedad, ha sido un paliativo para combatir los brotes de violencia o actos delincuenciales de origen.

⁴⁹ <http://es.unhabitat.org/temas-urbanos/seguridad/>

2.2.2. Incidencia delictiva en el Municipio de Querétaro

De acuerdo al Observatorio Ciudadano de Seguridad del Municipio de Querétaro indica que en 2014, “la tasa de incidencia delictiva alcanzó 20.5 por cada 100,000 habitantes, seguido por los municipios de Corregidora, El Marqués y San Juan del Río”⁵⁰.

Con estos datos nos podemos dar cuenta, que la incidencia delictiva en el Municipio de Querétaro, ha comenzado a aumentar, “de acuerdo a la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) en 2015, no arroja datos municipales, pero estima en la entidad el 59.9% de 18 años y más, considera a la inseguridad como el problema más importante en Querétaro; 3.3 porcentuales más con respecto a la misma estimación en 2014”.⁵¹

Con los datos anteriores, era evidente que algo se tenía que hacer; es por eso que surge la prevención de delito como componente central en la estrategia de control del crimen y la violencia; atendiendo en primera instancia, factores de riesgo presentes en la sociedad a fin de evitar y combatir el surgimiento de actos criminales.

2.2.3. Prevención del delito

Con lo anterior, Querétaro capital estaba diseñando las políticas públicas que se debería implementar, a fin de contribuir a cambiar la vida de las personas que ya percibían los estragos de la inseguridad.

Para tales efectos, se tenía que contar con un instrumento básico en el combate frontal a la delincuencia: la denuncia; misma que se manifestaba como una posibilidad de conocer el mapa georreferencial de los actos criminales y así atacarlos.

⁵⁰<http://72.14.184.134/municipio/repositorios/archivos/encuestas/1%20INFORME%20OBSERVATORIO%20CIUDADA%20NO.pdf>

⁵¹ <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/envipe/2015/>

Siguiendo lo anterior, los programas de prevención representaban “el sustento de la gestión pública en materia de Seguridad y, al mismo tiempo reconocían la existencia de delitos con violencia en algunos puntos de la ciudad; los cuales pudieron ser tratados de manera frontal”⁵².

En este mismo sentido, la prevención debería ser un componente indispensable en la estrategia de seguridad; bajo la premisa fundamental de: “es mejor intervenir, antes de que se infrinja la ley, antes de que la persona sea victimizada”.

Cabe agregar, que la prevención del delito y la participación ciudadana, debían ser atendidas con urgencia, a fin de poder anticipar y detectar los factores que pudieran ser detonantes de un contexto de violencia e inseguridad.

La lucha frontal contra la delincuencia, el fortalecimiento institucional y la reconstrucción del tejido social; fueron prioridades en la estrategia de seguridad, los cuales representaron grandes esfuerzos que el gobierno debía contemplar en su agenda; pero más aún, debía atender factores de riesgo que pudieran desencadenar en actos criminales, a través de “la prevención del delito”.

Objetivo:

Contribuir a la disminución de la incidencia delictiva en el Municipio de Querétaro mediante mecanismos de prevención social y situacional⁵³.

Estrategia:

Realizar intervenciones de carácter social acompañadas de una mejora del entorno urbano en zonas de riesgo y potencial delictivo⁵⁴.

⁵²<http://72.14.184.134/municipio/repositorios/archivos/encuestas/1%20INFORME%20OBSERVATORIO%20CIUDADA%20NO.pdf>

⁵³ <http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/contenido.aspx?q=fhHPSp4GXlQb5RwPYA+4myDXx2Fyn1qk>, Fecha: 26 de septiembre, 2016, Hora: 15:46 pm

⁵⁴ Ídem

Dadas estas particularidades, la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, de acuerdo a sus atribuciones y facultades, sería la encargada de implementar acciones de combate frontal a la delincuencia, así como de generar y presentar programas preventivos en los distintos sectores de la población del municipio.

2.3. Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro

2.3.1. Misión

“La Secretaría de Pública del Municipio de Querétaro tiene como fin salvaguardar la integridad y derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos, mediante la implementación de políticas integrales en materia de prevención social del delito que incidan sobre los factores que propician la comisión de delitos o faltas administrativas en su territorio”

2.3.2. Visión

“La Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro es una corporación que promueve la cercanía con la comunidad, fortaleciendo la confianza de la sociedad queretana”⁵⁵

2.3.3. Objetivo

“Contar con una corporación policiaca que se ajuste a los estándares nacionales e Internacionales, con prestaciones sociales adecuadas y que proporcione a la ciudadanía un trato humano y respetuoso”⁵⁶

⁵⁵ <http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/contenido.aspx?q=fhHPSp4GXIQb5RwPYA+4myDXx2Fyn1qk>, Fecha: 26 de septiembre, 2016, Hora: 15:46 pm

⁵⁶ ídem

2.3.4. Estrategia

“Mejorar las condiciones laborales y brindar herramientas tecnológicas que fortalezcan el desempeño de los cuerpos policiacos en la atención del delito”⁵⁷.

2.4. Dirección de Vinculación Social

La dirección de Vinculación Social (ahora Dirección de Prevención del Delito y Participación Ciudadana) se constituye por los siguientes departamentos:

- ***Departamento de Promoción y Participación Ciudadana,***
- ***Departamento de Vinculación Educativa, y***
- ***Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía***

Creando para tal fin, programas sustantivos⁵⁸ que alcanzaron niveles de participación ciudadana sorprendentes, en distintos sectores de la sociedad, por mencionar los más importantes:

Programa Papás Vigilantes: Lleva a cabo vínculo con escuelas, planteles y campus del municipio de Querétaro, para así brindar mejor y mayor seguridad al interior y fuera de los recintos de educación. Apoya el tránsito vehicular para evitar congestionamiento, y darle seguridad a la entrada y salida de la población estudiantil.

Programa Vecinos Vigilantes: Lleva a cabo puentes de comunicación entre la sociedad y la dependencia, a fin de implementar la cultura de la denuncia y crear sistemas de protección y disuasión ante eventos inseguros; y con esto, disminuir la aparición de faltas administrativas y la comisión de delitos.

⁵⁷ Ídem

⁵⁸ Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). “Guías operativas para el diseño y ejecución de programas en el área de seguridad y convivencia ciudadana”.

Programa Taxistas Vigilantes: Como una medida de apoyo para la denuncia de actos inseguros y el reporte de hechos de tránsito, se pensó vincular al gremio de taxistas con el centro de comunicación y monitoreo (CECOM), a través de una frecuencia ciudadana que multiplicara indirectamente la presencia policial.

Programa Red Modular: Se crea una Red de Módulos de vigilancia, que cumplirían con la figura del “policía de barrio”; es decir, se crea la gendarmería para devolver la confianza y trabajar conjuntamente en mantener y aumentar la seguridad del cuadrante.

Programa VIC (Valores, Influencias y Compañerismo): El propósito principal fue llegar a los estudiantes de nivel básico y medio, a fin de crear conciencia de los valores, la manera de conducirse ante la sociedad y la creación de buenas relaciones públicas en conjunto.

Buzo con tu seguridad: A través de un buzón de sugerencias, se brindó el medio idóneo para depositar las sugerencias, quejas y propuestas de la ciudadanía, a fin de diseñar nuevas estrategias policiales y contribuir al mantenimiento de la seguridad y paz social.

Cabe mencionar que estos programas serían la punta del Iceberg, ya que dio como resultado la creación de una reingeniería de procesos en la atención ciudadana y servicios al público; la captación de peticiones ciudadanas derivadas de estos programas, sería el reto, ahora se canalizarían, se daría seguimiento y respuesta a cada una; habría mayor acercamiento con áreas en común, así mismo cambiaría el esquema de brindar servicio con la formulación de nuevos procedimientos, optimización de espacios, desde una cultura de calidad y mejora continua, atención y servicios a la ciudadanía con eficiencia, eficacia y efectividad, así como con calidad y calidez.

2.4.1. Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía

La creación del Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía desde el año 2003 y hasta la fecha, ha sido el canal de interacción entre el gobierno municipal a través de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro y sus habitantes.

En ella se han podido ingresar solicitudes de trámites y servicios en materia de seguridad; canalizar peticiones, quejas y sugerencias respecto a cualquier asunto concerniente al ámbito de competencia de la dependencia; asimismo, el personal que la integra se ha encargado de canalizarlas y darle seguimiento; todo esto para brindar una oportuna y pronta respuesta, garantizándole un servicio atento basado en la calidad y calidez.

2.4.2. Servicios al público eficientes

“Un servicio público visionario no se detiene en la lógica de los procedimientos administrativos ni en la cobertura de lo operativo. Tiene como referencia la existencia de horizontes complejos, mismos que plantean la importancia de trascender lo causístico para encarar exigencias coyunturales y estructurales”⁵⁹.

Conforme a los principios de atención Ciudadana, y las necesidades de la sociedad queretana, se revisó y analizó el grado que mantenían los procesos correspondientes a la resolución de trámites y servicios estratégicos y prioritarios, con el objetivo principal de reducir los tiempos de atención.

Esto se pudo lograr, de acuerdo a la incorporación de las áreas administrativas y/u operativas involucradas en el proceso de generar respuesta a todas aquellas peticiones ciudadanas que se recibían a través de distintos medios, Programa Miércoles Ciudadano”, formatos de quejas y denuncias, pagina WEB, a través de documentos

⁵⁹ Uvalle, Ricardo, Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en la sociedad contemporánea, Toluca, Edo Mex, Ed. Chimal, 1997, pag. 79.

girados al C. Secretario de Seguridad Pública Municipal, o también, mediante la canalización de oficios de otras dependencias, que solicitaban la intervención de la dependencia.

Así que, una vez sumada la participación de estas áreas sustantivas en la ruta crítica de la atención ciudadana y servicios al público que el Departamento de Atención Ciudadana coordinaba, se pudo establecer la planeación, programación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades componentes de este proyecto que debía desarrollarse dentro de un tiempo crítico y condiciones óptimas.

Los trámites y servicios que se orientaban a la eficiencia, eficacia, efectividad, con calidad y calidez, se pudo lograr con la instrumentación de un modelo gerencial de servicios al público.

De inicio, se rompe con el sistema tradicional inoperante, ya que este basaba en sólo captar, administrar y registrar las solicitudes que emitían los ciudadanos. Solo se cumplía con el estímulo de brindar servicio sin dar una verdadera atención. ***“La categoría gestión pública se vincula en un primer momento a la noción de gobierno. Es sabido que el gobierno es el sistema de dirección que conduce con base en la institucionalidad a la sociedad”⁶⁰.***

Ahora la Atención Ciudadana es el canal de interacción entre el gobierno municipal y sus habitantes. En ella los ciudadanos pueden ingresar sus solicitudes de trámites y servicios, y además podrás enviar sus quejas y sugerencias respecto a cualquier asunto de la dependencia; posteriormente, el personal que la integra se encargará de canalizar y darle seguimiento para ofrecerte una oportuna y pronta respuesta garantizándote un servicio atento basado en la calidad y calidez.

⁶⁰ Uvalle, Ricardo, Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en la sociedad contemporánea, Toluca, Edo Mex, Ed. Chimal, 1997, pag.51.

Era de suma importancia dar respuesta oportuna a las peticiones de la ciudadana, las mismas que servirían para diseñar un esquema táctico-operativo regional, que se complementaría con la Red de Vinculación Delictiva, instrumento de información y estadística detallada, oportuna y veraz, asuntos relacionados con la comisión de delitos, Digamos, que la atención ciudadana fue entendida por años como sinónimo de atender peticiones y, más específicamente, las quejas y denuncias que presentara la ciudadanía.

Al amparo del Artículo 8 Constitucional, que lo consagró como un derecho humano, ***“los funcionarios y empleados públicos respetarán el ejercicio del derecho de petición, siempre que ésta se formule por escrito, de manera pacífica y respetuosa, pero en materia política sólo podrán hacer uso de ese derecho los ciudadanos de la República. A toda petición deberá recaer un acuerdo escrito de la autoridad a quien se haya dirigido, la cual tiene obligación de hacerlo conocer en breve término al peticionario”***⁶¹.

Pero, al paso del tiempo, esto se convirtió en una actividad inoperante, desgastada y poco efectiva; la atención ciudadana en la dependencia ahora se suscribía en una reingeniería de procesos, sin ningún concepto preconcebido, es decir, no se tomó como base procedimiento, método o lineamiento anterior.

Como lo expresa esta frase: *“Es importante desechar de los paradigmas actuales, los aspectos que detienen el progreso”*⁶² El esfuerzo de la nueva plantilla laboral, jefe de área y jefe de departamento, iba orientado en modificar la concepción errónea, de ver a la atención ciudadana, como un servicio hueco, sin sentido, acabado en sí mismo, por lo cual se diseñó un método de realizar una transversalización de procesos, único en su género; ahora esta instancia sustantiva integrante de la Dirección de Vinculación Social, sería más abierta y participativa, más eficiente y eficaz, más activa y efectiva.

⁶¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 8, pag. 7, artículo reformado D.O.F. 11 de junio, 2013

⁶² Morris, Daniel C., autor.- Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios/Daniel Morris, Joel Brandon; Tr. Cecilia Ávila de Barón, 1994, Santa Fe de Bogotá, pag 70

A continuación se describirá el proceso que se llevó a cabo para la transformación de las áreas de atención ciudadana y servicios al público en la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro, dado que es el inicio de una mejora profunda al sistema en materia de seguridad de la dependencia con la participación conjunta de la ciudadanía.

APARTADO 3.- Rediseño en áreas de Atención Ciudadana de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro

3.1.- Optimización de espacio y áreas para brindar un mejor y mayor servicio con calidad y calidez.

Con base en lo anteriormente descrito, el proceso de cambio que sufrió el área destinada para ofrecer atención y servicios a la ciudadanía, así como la modernización, optimización, eficacia y eficiencia, de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros destinados para tal fin, fue ideado con un enfoque gerencial, es decir, se dio un giro de 360 grados, creando un ente público con inserción, diseño y operatividad de la iniciativa privada.

Si ya se daba un vuelco a la manera y forma de atender, ahora las instalaciones debían dignificarse y crearse dentro de una atmosfera agradable y amable a quien acudía a reclamar mediante el pago de una multa de tránsito, una garantía (licencia de conducir tarjeta de circulación, matrícula), una liberación de vehículo del corralón Municipal, y más aún una respuesta, ante una denuncia por la posible responsabilidad en abuso de autoridad de elementos de la guardia y tránsito municipal.

3.2.- Corresponsabilidad entre áreas en común.

En la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro, tradicionalmente se mantenía un modelo de atención ciudadana deficiente y estéril; es decir, no se le daba la importancia a las peticiones ciudadanas, máxime no se brindaba el seguimiento correspondiente, ni tampoco respuesta a éstas; lo que redundaba en un mal servicio y se limitaba la participación de los ciudadanos.

Debido a esto, se trató de mejorar la participación ciudadana que asegurara la mayor y mejor atención en los trámites y servicios públicos que ofrecía la dependencia, e incrementara la satisfacción ciudadana.

Al mismo tiempo, se buscaba que la sociedad confiara y creyera en la dependencia, lo que constituía de entrada una gran oportunidad de entendimiento mutuo; esta estrategia se basaba esencialmente en la captación de peticiones ciudadanas; mejorando entonces, la calidad, oportunidad y eficacia con que se prestan los servicios públicos en materia de seguridad.

Ahora, el ciudadano podía discernir entre un trámite o servicio público deficiente, y otro con mayor valía y calidad; se encontraba en la toma de decisiones de darle cause a sus demandas a través de la petición ciudadana y mejorar los aspectos trascendentales de la seguridad en su comunidad.

El nivel de corresponsabilidad que mantuvo cada área involucrada para la pronta respuesta y generación de servicios que demandaba la ciudadanía en los temas de seguridad pública, áreas como: Ingeniería de Tránsito, programas preventivos de la misma Dirección de Vinculación Social, ayuda psicológica, y/u otro que la dependencia está obligada a prestar, fue auténtica; ya que se trataba de unir fuerzas y así disminuir el grado de insatisfacción por no dar respuesta oportuna a las demandas y peticiones.

“Cuando los ciudadanos son contribuyentes responsables, aumenta la exigencia para que la administración pública sea recíproca con ellos”⁶³.

Pero eso condicionaba a la sociedad queretana que participaba con la dependencia a no claudicar y esforzarse por un bien común; la corresponsabilidad, ahora debía entenderse con la unión de fuerzas entre sociedad y autoridad, trabajando equitativamente para brindar una mayor y mejor seguridad, considerado como *“un bien público”*⁶⁴ y concluir en un municipio con paz social.

3.3.- Espacios en línea para la Atención Ciudadana y la difusión de Trámites y Servicios.

Los orígenes del portal WEB en Internet (www.sspmqueretaro.gob.mx) que constituye hoy día, un elemento esencial de la estrategia multicanal de atención ciudadana, para la difusión de trámites y servicios relacionados con esta—***“una compañía que no pueda cambiar su modo de pensar acerca de la informática no se puede rediseñar”***⁶⁵ La Dirección de Informática de la dependencia habilitó en el sitio de internet www.sspmqueretaro.gob.mx (antes: www.sspmq.gob.mx), una forma innovadora de comunicación para ser utilizada por la ciudadanía; en esta podrían exponer sus solicitudes, peticiones, sugerencias, felicitaciones, entre otros trámites; sólo que esta no captaba la mayoría de las registradas en el Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía; el mayor volumen, se recibía de otros medios: presencial, sesiones de “Miércoles Ciudadano”, Programa institucional de la Presidencia Municipal: “Armándolo Juntos”, a través de nuestro Buzón del Programa “Buzo por tu Seguridad”, entre otros.

⁶³ Uvalle, Ricardo, La Transformación Procedimental y Democrática de la Administración Pública, Talleres de Gráficos Impresos, Toluca, Edo Mex, 2005, pag 195.

⁶⁴ Olmedo, Raúl autor.- Participación Ciudadana y Organización Vecinal.- México, D. F. UNAM, F C P y S; Comuna, 2007, pag.54

⁶⁵ Champy, J. ; M. Hammer: Reingeniería, Ed. Norma, 1994, pag 88

Con esta creación de la página web⁶⁶, y su desarrollo a través de distintas administraciones, se sentaron las bases para llegar a consolidar el medio electrónico de mayor importancia para la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, hoy día:

3.4.- Áreas de Atención Ciudadana Telefónica

El servicio de atención ciudadana, no sólo se brindaban de manera presencial en las instalaciones de la dependencia, sino también se daba a través de una infraestructura de telefónica troncal, sistemas de cómputo y personal calificado; cabe mencionar que este servicio surge como respuesta a la gran demanda ciudadana en temas de seguridad pública; los participantes en esta tarea, son personas con preparación y capacitación en atender peticiones ciudadanas, quejas y/o denuncias; dando la confianza y la tranquilidad de que cada una de estas solicitudes sería atendida, canalizada y se brindaría la respuesta en cada caso de acuerdo a los tiempos estipulados.

A lo anterior, dependiendo del análisis de cada solicitud, la llamada podía ser resuelta inmediatamente, si se trata de información sencilla y fácil de responder con la base de datos con los que contaban los operadores o, podían ser canalizadas de manera inmediata a una instancia especializada.

Así también, estas peticiones se recibían y descargaban a un sistema, mismo que podía generar respuestas por las áreas involucradas casi de manera inmediata y sino en el tiempo que se marcaba para dar a conocer esta al ciudadano solicitante.

Adicional, en cualquier caso se levantaba un reporte, el cuál formaba parte del Sistema de Información para llevar desde ese momento seguimiento y estadístico de las solicitudes ingresadas, atendidas, canalizadas, pendientes y concluidas, lo cual sirvió para una mejora continua del registro de atención ciudadana integral.

⁶⁶ www.sspmqueretaro.gob.mx

El horario de atención era el mismo en el que se daba la atención ciudadana presencial, de: 9:00 a 15:00 hrs y de 18:00 a 20:00 hrs y los días sábados, se montaban guardias de 9:00 a 13:00 hrs.⁶⁷ Las llamadas que ingresaban podían ser canalizadas al área del CECOM (Centro de Comunicación y Monitoreo, ahora C4), a las áreas de Ingeniería de Tránsito, Tránsito y Guardia Municipal, 070 Atención Ciudadana del Municipio de Querétaro. Este método se aplicaba cuando la competencia fuera directa y netamente de estas áreas; sino se registraban con un folio para ser canalizadas, dar seguimiento y respuesta ciudadana.⁶⁸

3.5. Mecanismos de control y seguimiento

3.5.1. Seguimiento a respuestas ciudadanas

Al necesitar los usuarios de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, un modelo eficiente y eficaz de atención ciudadana y servicios al público; se apostó por una profunda transformación, que diera certidumbre a las necesidades de la sociedad queretana en materia de seguridad, por tal motivo, se creó una reingeniería de proceso, que rompe con los paradigmas pasados, contribuye a retomar el camino de resolver casos de atención, servicio y generación de respuestas; responder a la expectativas de clientes internos (áreas en común) y externos (ciudadanos), con base en un esquema bien definido, perfectible y responsivo a las necesidades que se vayan suscitando.

Por tal motivo una petición ciudadana, se tenía que clasificar, revisar, analizar y canalizar al área generadora de otorgar respuesta o atención a la misma, así mismo se tenía que dar el seguimiento correspondiente hasta enterar al ciudadano de su

⁶⁷ Reglamento Orgánico de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro

⁶⁸ Reglamento Orgánico de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro

respuesta. Al existir alguna demanda ciudadana, que no se pudiera atender dentro de un plazo preestablecido, se obligaba a informar de inmediato para no darse como no atendida, y se ponía en marcha una comisión por parte de los integrantes de las áreas involucradas en este rol a fin de analizar la solicitud y canalizarse al no tener competencia, a la instancia gubernamental pertinente.

3.5.2.- Evaluación de la atención ciudadana.

“El aprendizaje es un camino para valorar y revalorar tanto el éxito como los obstáculos que son la materia prima para nutrir la información –datos, estadísticas, informes, evaluación- relacionada con la toma de decisiones públicas⁶⁹”.

Los reportes de atención, se llevaban a cabo por los Jefes de Área y Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía, se registraba a diario peticiones ciudadanas diversas en materia, de seguridad pública, tránsito municipal, dictámenes de factibilidad de ingeniería de tránsito, semaforización, parte de accidentes, vinculación social (programas preventivos en escuelas, comercios, colonias, industria, transporte, entre otros rubros); mismas que se integraban en un sitio web o módulo virtual de la Dirección de Informática del Municipio; generando indicadores por mes que se alimentaba cada semana.

Se registraba cifras como: número de peticiones recibidas, número de peticiones atendidas, peticiones con seguimiento -generando fecha compromiso de atención-, acciones emprendidas por el departamento en distintas sesiones y sedes del programa social “Miércoles Ciudadano”, entre otros.

⁶⁹ Uvalle, Ricardo, La Transformación Procedimental y Democrática de la Administración Pública, Talleres de Gráficos Impresos, Toluca, Edo Mex, 2005, pag 184.

Así mismo se integraban peticiones que tuvieran índole interinstitucional, ya sea de dependencias del mismo gobierno municipal, o del ámbito Estatal o Federal.

La medición que se efectuaba mes con mes, era muestra de la eficacia y eficiencia con que trabajaba el Departamento, así mismo asomaba la realidad que mantenía la atención ciudadana en el municipio de Querétaro en materia de seguridad pública.

3.5.3. Aplicación del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Este análisis se practicaba por los Jefes de Área y Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía, se revisaba cada mes, analizando cada recurso humano, material, financiero y técnico, a fin de brindar un mejor y mayor servicio, con eficiencia, eficacia, calidad y calidez.

Se trataba de identificar cada área de oportunidad, innovación en el quehacer diario, fortalecer vínculos con la ciudadanía, así como abrir nuevas posibilidades de colaboración; detectar debilidades, como resistencia al cambio por el personal a cargo, no generar la atención debida, obstaculización de acciones; así como los riesgos de la operación, la discrecionalidad en los trámites efectuados; entre otros vicios.

Esta actividad fue de mucha utilidad, ya que fomentó retroalimentación entre mandos superiores, medios y subalternos, a fin de crear una atmosfera de armonía, compañerismo y reciprocidad de compromiso para con la dependencia y la ciudadanía.

3.6. Propuesta

En la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, se propondría la creación de un modelo eficiente y eficaz de atención ciudadana y servicios al público; apostando por una profunda transformación, que diera certidumbre a las necesidades de

la sociedad queretana en materia de seguridad; por tal motivo, se tendría que aplicar una reingeniería de procesos, que rompiera con los viejos paradigmas, contribuyendo así, a retomar el camino para coadyuvar a resolver casos de atención, servicio y generación de respuestas; cubriendo las expectativas de clientes internos (áreas en común) y externos (ciudadanos), con base en un esquema bien definido, perfectible y responsivo a las necesidades que se fueran suscitando.

De acuerdo a la demanda que se iba a atender, y como común denominador: “la seguridad de todos, por todos y para todos”; se tendría que ir trabajando conjuntamente; con ello, la relación entre dependencia y sociedad podría ser más estrecha, a través de acciones reales y contundentes, evitándose prácticas de corrupción y/o discrecionalidad por parte de servidores públicos administrativos y/u operativos -base, mandos medios y superiores-; capacitación a elementos de cuerpos policiales; dignificaciones de espacios; contribución de trabajos sociales, culturales; reconocimientos al buen desempeño, entre otros factores de estímulos y generación de aportes, no menos importantes que construirían a mantener un medio de identificación entre ambos; todo percibido desde la buena atención, seguimiento y otorgación de respuestas a peticiones ciudadanas.

Dicho de otra manera, a través de la administración de Lic. Armando Rivera Castillejos, como Presidente Municipal de Querétaro (2003-2006), estando al mando de la Secretaría de Seguridad Pública⁷⁰ de la misma demarcación, el Lic. Apolinar Ledesma Arreola; y así mismo la responsabilidad conferida a un servidor, como Jefe de Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía⁷¹; se trataría de crear una nueva cultura de la denuncia, de la participación ciudadana, así como la creación de importantes puentes de comunicación con la sociedad queretana; esto derivado de una reingeniería de procesos en la atención ciudadana y servicios al público auténtica, así como en el eficiente trabajo de seguimiento y respuesta ante peticiones y demandas ciudadanas.

⁷⁰ Reglamento Orgánico de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro

⁷¹ Manual de Organización del Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía 2003 -2006

Se puede asumir, que de alcanzarse estos importantes logros en la confianza y legitimación de la institución que nos ocupa, en este período (2003-2006), el municipio de Querétaro se podría situar en las ciudades más seguras a nivel nacional -logrando el reconocimiento por organismos nacionales e internacionales de medición en seguridad pública-.

El trabajo aquí mostrado, es de valiosa utilidad para comprender como se llegó a impactar en la conciencia de la sociedad queretana, toda vez que esta necesitaba prepararse ante el eventual crecimiento de su población y el aumento de hechos en la comisión de delitos, así como la cohesión que debía de prevalecer, como trabajo conjunto, en corresponsabilidad Estado-sociedad, para llegar a un aspecto fundamental del bien común: la seguridad pública.

3.6.1. Análisis

La necesidad de un ente en materia de prevención que incidiera contundentemente en la prevención de la comisión de delitos o faltas administrativas; justificó la reingeniería de procesos en la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, con base en un esquema de participación ciudadana, de protección, prevención y estado de derecho.

Por tal motivo el gobierno se abocó permanentemente a dar respuesta a la demandas ciudadanas de seguridad; con la creación de la Secretaria de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro como una dependencia moderna, confiable, honesta, eficiente, cercana e incluyente, y respetuosa de la legalidad y de los derechos humanos.

Lo primero que se dio, fue un acercamiento con la población, corresponsablemente con la sociedad queretana mediante la creación de la Dirección de Vinculación Social; se gestaba una nueva estrategia de participación ciudadana, la cual alojaría entre su

estructura, la unidad de la atención ciudadana, misma que tuvo que someterse a una reingeniería de procesos, esto para que sirviera de paliativo ante demandas y peticiones ciudadanas sin atender en otras administraciones.

Bajo el eje rector municipal **“CALIDAD DE VIDA”** del Plan Nacional de desarrollo 2003 - 2006⁷², se constituyeron las bases para el mejoramiento y fortalecimiento de la figura institucional del Gobierno Abierto y Participativo, y la creación y optimización de la atención ciudadana y servicios al público en la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro.

3.6.2. Perspectivas

Las perspectivas actuales de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal y principalmente del Departamento de Atención y Quejas Ciudadanas, han sido visualizada bajo un proceso de mejora continua, donde se ha podido constatar que las bases que se identifican en este trabajo, ha servido de pilares en la atención ciudadana rápida, expedita, eficaz, eficiente y efectiva, con calidad y calidez; así mismo ha generado la oportunidad de diseñar nuevas estrategias policiales, mediante la aportación diaria de los ciudadanos que son resultado de los comportamientos, demandas y necesidades del mismo embalaje social.

Dicho de otra manera, la mejora continua ha implicado tanto la implementación de un sistema, como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de los sistemas de gestión y la participación activa del personal involucrado en ella; resultante de un sistema óptimo y estable.

⁷² Plan Municipal de Desarrollo (Santiago de Querétaro) 2003-2006.

La idea más clara del estado que guarda la administración pública local en la actualidad y del nivel de participación ciudadana en materia de seguridad, es resumido en la seguridad que impera en este momento en el municipio de Querétaro, misma que gozan sus pobladores; es común que se mencione que con la apertura que ha ofrecido el gobierno municipal en cuanto a la generación de inversiones nacionales y extranjeras en su territorio, se han establecido muchas familias provenientes de distintos Estados de la república mexicana y de otras nacionalidades; pero eso ha mantenido un orden, y se ha traducido en más de una década en paz social; producto de que se completó un modelo de atención ciudadana integral y de servicios al público acorde al incremento poblacional y, factores internos y externos que se fueron presentando.

En resumen, como consecuencia del crecimiento poblacional en la capital del Estado de Querétaro, debido a factores de migración de personas de otras entidades circunvecinas, a la atracción de inversionistas extranjeros, y nuevos centros de trabajo, entre otros factores; se tenía que llevar a cabo una política pública integral que salvaguardará la integridad y derechos de sus pobladores, residentes y visitantes, así procurara la preservación de las libertades, el orden y la paz social; por lo que se cumplió con la premisa de estandarizar el servicio al público que el Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía tiene por objeto ofrecer a la ciudadanía, en cuanto a trámites y servicios en materia de seguridad; y por otra parte; se cumplió con la actividad ***sine qua non***, la de brindar un atención ciudadana real y con carácter resolutivo.

APARATADO 4.- Conclusiones

- I. Mediante la prestación del servicio de seguridad pública, se cumple con una de las principales encomiendas de un Estado moderno y con la generación de espacios al dialogo entre gobierno y ciudadanos; se crea un esquema de socialización de las acciones policiales, ya que son los ciudadanos parte esencial de moldear a través de sus peticiones, quejas y sugerencias, el aparato de seguridad que se pretende tener; y la paz social que se desea mantener.
- II. Se construyeron puentes de comunicación entre estado – sociedad, a partir de un modelo de gestión pública confiable, que proporcionó un terreno favorable en la participación ciudadana en materia de seguridad, misma que determinó el surgimiento de nuevas estrategias cada vez más contundentes y eficaces.
- III. Se encaminó a un proceso de mejora continua que redunde en la actualidad en un servicio de atención ciudadana y servicios al público digno, eficiente y con las características de alta gerencia pública.
- IV. El actual modelo de atención ciudadana y servicios al público con que cuenta el Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía adscrito a la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro, es hoy día, resultado de un esfuerzo conjunto entre la sociedad queretana y el gobierno local, quienes tuvieron la visión de contribuir al mejoramiento de su entorno, al fortalecimiento de su aparato de seguridad, al posicionamiento de una postura abierta y participativa entre ambos; así como asumir e interiorizar con la idea de abrir canales de comunicación estrechos que legitimen su convivencia.
- V. Actualmente la optimización de espacios, implementación de nuevos sistemas digitales y transparencia de acciones, están garantizando hasta hoy, que la atención ciudadana y servicios al público con los que cuenta la dependencia, sean la mejor opción para vincular a la ciudadanía con ésta.

- VI. La incorporación de recursos tecnológicos para un mejor desempeño eliminó las barreras físicas, de disposición de recursos (costos de transacción) y las cargas derivadas de una actividad burocrática pobre e ineficiente, desactualizada, resistente al uso de tecnologías y que favorecían quizás actos de corrupción. En una era de desarrollo tecnológico y uso cotidiano de plataformas de información y comunicación, y con el objetivo de convertir la gestión Municipal en un Gobierno Abierto, se implementaron aplicaciones orientadas a diversificar y elevar la eficiencia de la atención ciudadana sin descuido de la calidad y calidez, con el fin de generar el máximo de efectos.
- VII. Coordinación con las dependencias y áreas sustantivas en común, e inducción al rol del nuevo esquema de atención ciudadana; implicó un reto que no sólo derivó en temas de adaptación del personal involucrado sino que existió propiamente resistencia al cambio; por lo que se identificaron mediante un análisis F. O. D. A., todas aquellas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas existentes, transformando el viejo modelo, en una verdadera cultura de atención a la ciudadanía con la apremiante de ser compatible a las necesidades actuales de la sociedad queretana; cuestión que quedo solventada desde la creación del nuevo modelo.
- VIII. Servicios estandarizados con la modalidad masiva de atención (SISPUM, Servicio de atención telefónica a través de la línea 070, buzones electrónicos, buzones físicos en delegaciones municipales, programa “Miércoles Ciudadano”, peticiones a través de servicio personalizado de la dependencia, portal www.municipiodequeretaro.gob.mx, entre otros) contribuyeron a cubrir la demanda que surgía en ese momento, procurando dar respuesta en un tiempo estimado de acuerdo a la petición generada, la viabilidad y las instancias involucradas en la misma.

- IX. Ventanilla Única de Gestión Pública, es la instancia administrativa que se implementó en la dependencia para brindar certidumbre y comodidad a los ciudadanos que realizan trámites y solicitan servicios en materia de seguridad.; contando con sala de espera, proyección de videos institucionales y con caja interna por parte de la Dirección de Finanzas del Municipio, para pago de contribuciones y/o servicios.

- X. Registro, control y seguimiento de peticiones ciudadanas en archivo físico, digital y magnético, para su resguardo y consulta por personal autorizado; todo esto con la firme convicción de generar diagnósticos institucionales, análisis estadísticos y formar criterios de actuación por parte del personal operativo y de campo; traducidas posteriormente en políticas públicas por parte del gobierno central en beneficio de la comunidad.

- XI. La experiencia ganada en este proyecto, me da el carácter de retribuir a la comunidad universitaria lo aprendido cada día en aula, pero también me dio el entendimiento que modelos con estas características se muestran ausentes de las estructuras organizacionales de otras dependencias; por lo que hay mucho campo de acción para los administradores públicos que quieran aplicar sus conocimientos y experiencia en ellos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- **Aguilera, Rina, *La Naturaleza de lo Público en la Administración Pública Moderna, México, INAP, 2012.***
- **Álvarez, M; B. Rodríguez, *Informe “La Reingeniería de Procesos, México, 2002***
- **Biekart, Kees y Fower, Alan (eds).-*El cambio dirigido por la acción cívica: el poder de la imaginación ciudadana; Barcelona: Icaria Editorial, 2011.***
- **Champy, J. ; M. Hammer: *Reingeniería, Ed. Norma, 1994.***
- **Merino, Mauricio. *La Participación Ciudadana en la Democracia, Colección Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. México, Instituto Federal Electoral, 1995, 58 pp.***
- **Morris, Daniel C., *Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios, México 1998***
- **Olmedo, Raúl, *Participación Ciudadana y Organización Vecinal.- México, D. F. UNAM, F C P y S; Comuna, 2007.***
- **Parro, Nereo Roberto, *Reingeniería: empezar de nuevo/Nereo Roberto Parro, 1997.***
- **Schuldt, J, *Reingeniería de Procesos, 1998.***
- **Uvalle, Ricardo, *La Transformación Procedimental y Democrática de la Administración Pública, Talleres de Gráficos Impresos, Toluca, Edo Mex, 2005.***
- **Uvalle, Ricardo, *Las transformaciones del estado y la Administración Pública en la sociedad contemporánea, Toluca, Edo Mex, Ed. Chimal, 1997.***

- ***Uvalle, Ricardo; Las políticas públicas en el arquetipo de la gobernanza democrática; Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 50, junio 2011, 167-190, Caracas, Venezuela.***
- ***Ziccardi, Alicia, Participación Ciudadana y Políticas Sociales del Ámbito Local, México, D.F. UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 2004.***

LEYES Y REGLAMENTOS:

- ***Constitución Políticas de los Estados Unidos Mexicanos, art. 8, pág. 7, última reforma DOF 29-07-2010***
- ***Manual de Organización de la Dirección de Vinculación Social, 2003- 2006***
- ***Manual de Organización de la Dirección Municipal de Atención Ciudadana , 2015 - 2018***
- ***Manual de Organización de la Dirección de Prevención del Delito y Participación Ciudadana, 2012 - 2015***
- ***Manual de Organización del Departamento de Atención y Quejas de la Ciudadanía 2003 -2006***
- ***Reglamento Orgánico de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro***
- ***México, Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, 24 de Abril del 2001***
- ***Plan Rector de Desarrollo Integral, (Santiago de Querétaro) 2003 – 2006***
- ***Plan Municipal de Desarrollo (Santiago de Querétaro) 2003-2006.***

- ***Plan Municipal de Desarrollo (Santiago de Querétaro) 2009-2012.***
- ***Plan Municipal de Desarrollo (Santiago de Querétaro) 2012-2015.***
- ***Plan Municipal de Desarrollo (Santiago de Querétaro) 2015-2018.***

PUBLICACIONES VARIAS:

- ***INEGI (2010). Censo de Población y Vivienda 2010.***
- ***INEGI. (2011). Censo Nacional de Gobierno Municipales y Delegacionales.***
- ***INEGI. (2013). Censo Nacional de Gobierno Municipales y Delegacionales.***
- ***INEGI. (2014). Censo Económico 2014.***
- ***INEGI. (2015). Censo Económico 2015.***
- ***XX Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, (2007), “¿Cómo enfrentar los desafíos de la transversalidad y de la intersectorialidad en la gestión pública?”, La transversalidad y transectorialidad en el sector público. David Ricardo Francisco Solano Cornejo, Caracas.***
- ***CNUAH. (s.f.). “Programa Ciudades Seguras”. Documento de Referencia. Obtenido de Prevención de la criminalidad.***
- ***Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). “Guías operativas para el diseño y ejecución de programas en el área de seguridad y convivencia ciudadana”.***

BIBLIOGRAFÍA DIGITAL

Rubio, R. (2013, Noviembre), Gobierno abierto: más allá de los principios, Número 145, recuperado de <http://www.nuevarevista.net>

Uvalle, R. (2011, Junio), Las políticas públicas en el arquetipo de la gobernanza democrática , Número 50, recuperado de <http://www.redalyc.org>

SITIO Oficial de la Procuraduría General de Justicia de Querétaro
<http://www.pgjqueretaro.gob.mx>

SITIO Oficial de la Procuraduría General de la República
<http://www.pgr.gob.mx>

SITIO Oficial del Municipio de Querétaro
<http://www.municipiodequeretaro.gob.mx> (sitio oficial Municipio de Querétaro)
<http://www.sspmqueretaro.gob.mx> (sitio oficial Municipio de Querétaro)

PLAN Nacional de Desarrollo 2003-2006
<http://www.sspmqueretaro.gob.mx> (sitio oficial Municipio de Querétaro)

PLAN Nacional de Desarrollo 2012-2015
<http://www.sspmqueretaro.gob.mx> (sitio oficial Municipio de Querétaro)

PLAN Nacional de Desarrollo 2015-2018
<http://www.sspmqueretaro.gob.mx> (sitio oficial Municipio de Querétaro)

UN-Hábitat
<https://es.unhabitat.org/temas-urbanos/seguridad/>

ANEXOS



SECRETARÍA DE
SEGURIDAD PÚBLICA
MUNICIPAL
QUERÉTARO





REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA ATENCIÓN CIUDADANA Y SERVICIOS AL PÚBLICO (2003-2006)



OPTIMIZACIÓN DE ESPACIOS, MODERNIZACIÓN DE SISTEMAS E INSTALACIONES, CAPACITACIÓN DE PERSONAL

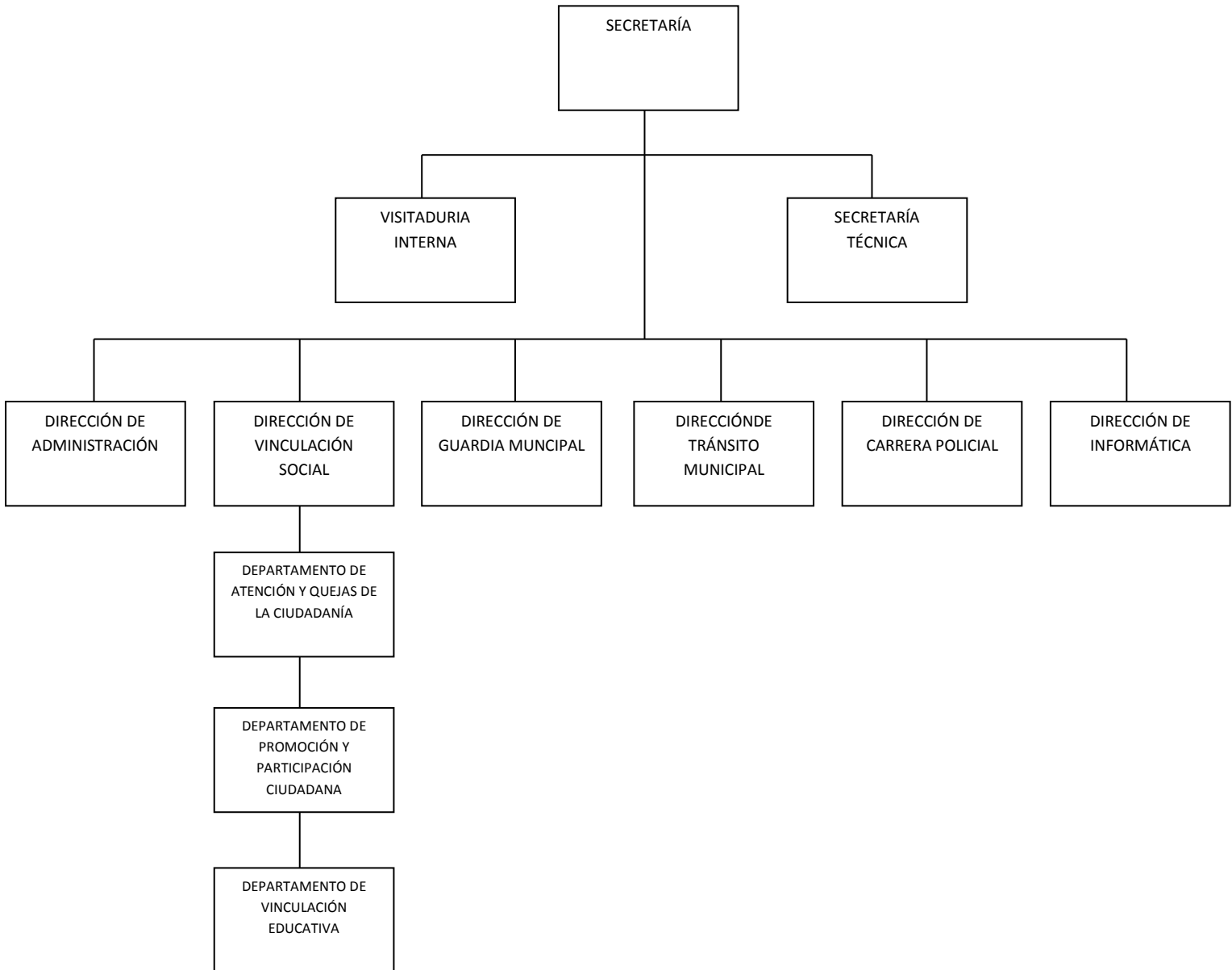


CONSOLIDACIÓN DE LA ATENCIÓN CIUDADANA Y SERVICIOS AL PÚBLICO EN LA SSPMQ (2006 -2009)

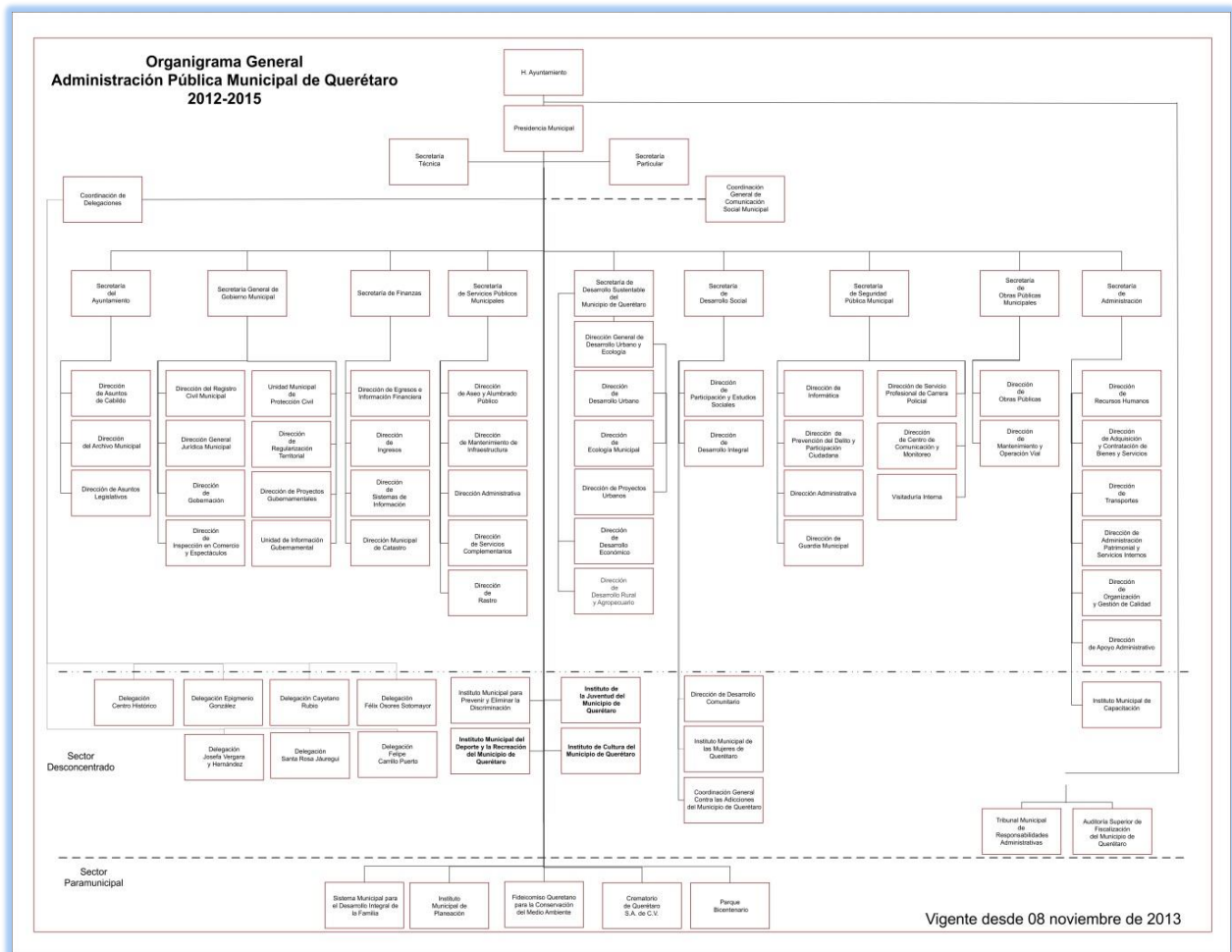


CONDICIONES ACTUALES DE LA ATENCIÓN CIUDADANA Y SERVICIOS AL PÚBLICO EN LA SSPMQ (2012-2016)

(ANEXO B)
ORGANIGRAMA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA
DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO 2003 – 2009



ORGANIGRAMA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO 2009 – 2015



Vigente desde 08 noviembre de 2013



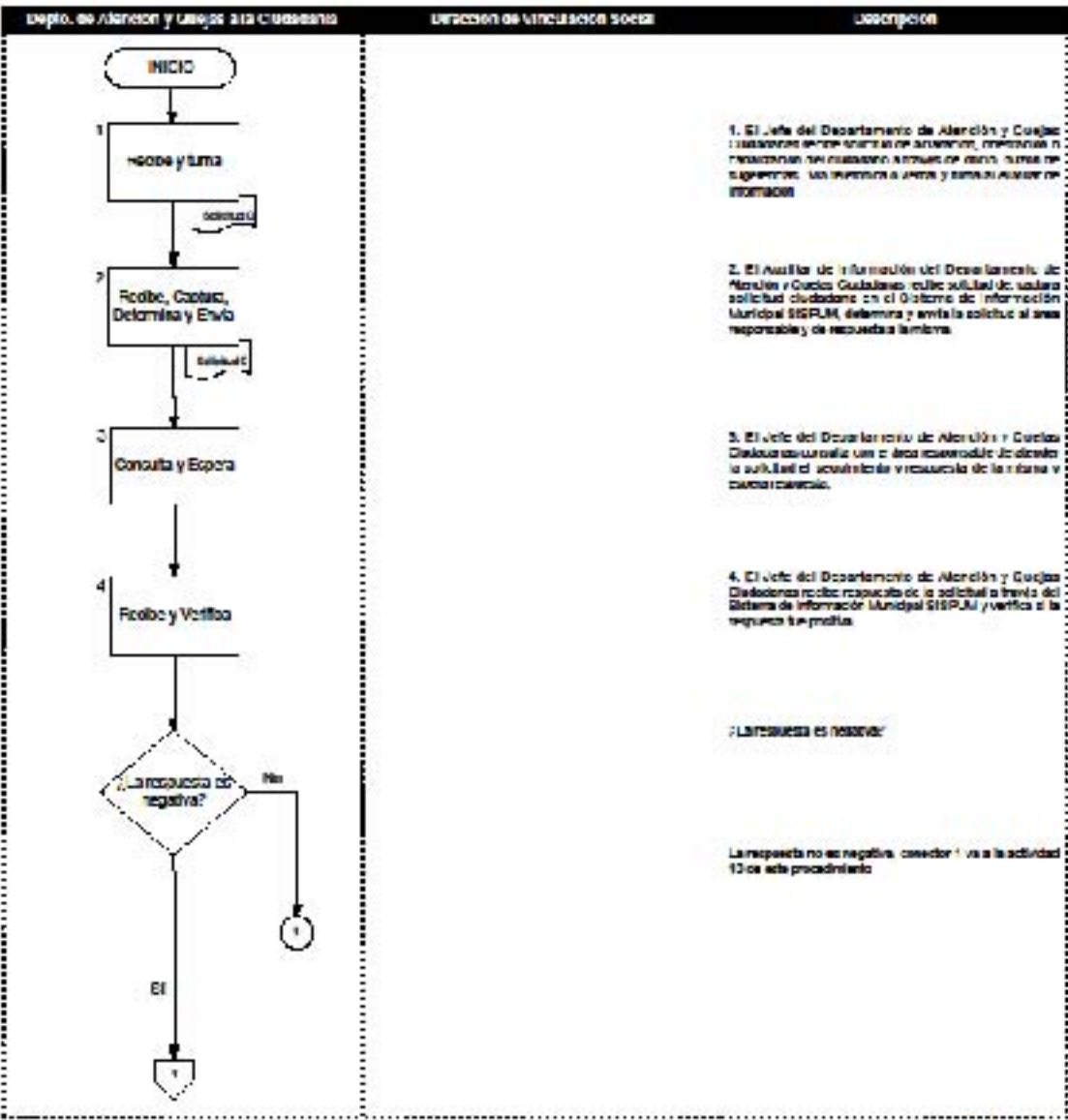
Municipio de Guaymas
Puebla
2000 - 2006

procedimiento
Atención Integral de Solicitudes a la Ciudadanía.

Código: PR-19023C-002
Revisión: 1
Fecha de Creación: 28-02-03
Fecha de Actualización: 31-03-05

SECRETARÍA: Seguridad Pública Municipal
DIRECCIÓN: Vinculación Social
NOE: 100200

OBJETIVO:
Dar Atención, seguimiento y control sobre la demanda ciudadana con puntualidad y eficacia para promover la participación activa de la ciudadanía en materia de seguridad pública.

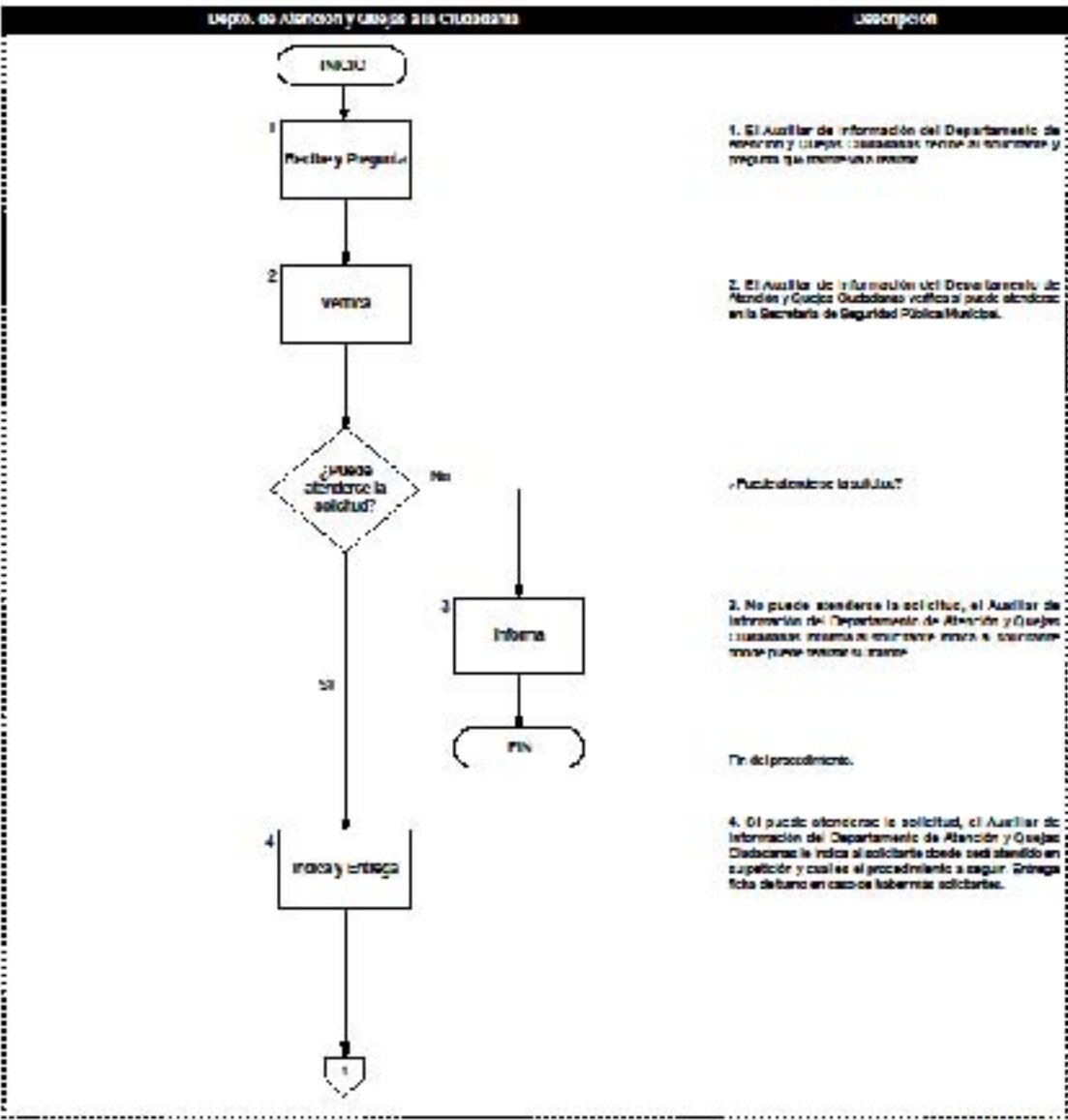




Municipio de Guzmán
Perifoneo
2000 - 2000

Procedimiento	Código:	Revisión:
Recepción y Canalización a la Ciudadanía	PR-19023C-001	1
	Fecha de Creación:	Fecha de Actualización:
	28-02-03	31-03-03

SECRETARÍA: Seguridad Pública Municipal	DIRECCIÓN: Vinculación Social	NOE: 100200
OBJETIVO: Recebir, orientar y canalizar a los ciudadanos en cuanto a los servicios que presta la dependencia.		



PR-19023C-001-RP(1)