



EL COLEGIO
de
JALISCO

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE 100 DÍAS POR LA SEGURIDAD CIUDADANA

INFORME FINAL

COORDINACIÓN

Dr. Roberto Arias de la Mora

Autores

Dra. Jaqueline Garza Placencia

Dr. Fernando Jiménez Sánchez

Mtra. Paola Guadalupe Jiménez Rodríguez

Lic. Alejandra Guadalupe Medina Hernández

Lic. Michelle Lomelí Rodríguez

Dr. Guillermo Raúl Zepeda Lecuona

Dra. Myrna Carolina Huerta Vega





EL COLEGIO
de
JALISCO

Índice

Introducción	1
¿Qué es el Proyecto de los 100 días por la Seguridad Ciudadana?	4
Antecedentes	4
Objetivo de la metodología: “Gestión colaborativa basada en resultados”	6
Metodología para la implementación de los 100 días por la Seguridad Ciudadana	6
Conformación de equipos de trabajo	7
Compromisos inicialmente planteados	10
Los participantes	18
Marco de referencia	23
Estrategia metodológica	37
1. Diseño metodológico	38
2. Recopilación de la información	40
3. Procesamiento de datos	50
4. Definición de dimensiones y categorías analíticas	53
Prácticas de trabajo interinstitucional e intersectorial	57





EL COLEGIO
de
JALISCO

División de labores	58
Toma de decisiones	61
Mecanismos de comunicación	66
Mecanismos de coordinación	72
Inversión de tiempo	77
Rutas de trabajo	86
Metodología	87
Responsabilidad / Liderazgo	91
Autonomía	96
Recursos / Capacidad técnica, humana y financiera	101
Lecciones aprendidas	107
Logros obtenidos: de la imposición a “ponerse la misma camiseta”	110
Obstáculos y desafíos	117
Seguimiento y continuidad del proyecto	125
Recomendaciones para la continuación de los trabajos	128
Consideraciones finales	132
Objetivos específicos	132





EL COLEGIO
de
JALISCO

1. Prácticas de trabajo interinstitucional e intersectorial	133
2. Rutas de trabajo	135
3. Mecanismos de gestión de trabajo colaborativo de un muestreo de los 21 compromisos	137
Referencias bibliográficas.....	140

5 de Mayo No. 321
Zona Centro, C.P. 45100
Zapopan, Jalisco, México
Tel: 33 36 33 26 16



www.coljal.mx

Introducción

El presente informe expone los resultados obtenidos en el proceso de documentación que El Colegio de Jalisco emprendió en colaboración con la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana, en torno al trabajo y la articulación entre las dependencias e integrantes del proyecto 100 días por la Seguridad Ciudadana.

El proyecto 100 días por la Seguridad Ciudadana se planteó como objetivo cumplir con los compromisos asumidos por el Gobierno del Estado de Jalisco en un periodo de 100 días naturales, en el periodo de julio a octubre de 2021. Al ser este un método orientado a resultados de corto y mediano plazo, pero también de impacto de largo aliento, la dinámica se realizó a través de ejercicios multiinstitucionales de escucha activa y consenso de acuerdos para la construcción colectiva de estrategias clave de gestión colaborativa en materia de seguridad.

Los integrantes de cada eje participaron en cinco sesiones de alineación de eje, una sesión de prediseño, un taller de lanzamiento 1/100, tres talleres de riego y una sesión de resultados. Además, el eje de formación realizó dos talleres presenciales y una reunión con los líderes. Estas fueron las sesiones de trabajo que formalmente se agendaron en el

marco de los 100 días, sin embargo, por compromiso los equipos realizaban otras reuniones de trabajo complementarias para generar avances.

El proyecto de 100 días por la Seguridad Ciudadana puede ser considerado como un ejercicio de gestión pública colaborativa, ésta entendida como un proceso de trabajo conjunto entre actores con retos o preocupaciones compartidos que no pueden ser resueltos individualmente y hacen necesario generar procesos multiorganizacionales, de reciprocidad, multisectoriales y multifactoriales (Agranoff y McGuire, 2003; O'Toole y Meier, 2007; O'Leary y Vij, 2012; McGuire, 2006).

El contenido está organizado en cuatro partes. La primera explica el surgimiento de la estrategia de los 100 días por la Seguridad Ciudadana y expone, a grandes rasgos, la conformación de los equipos de trabajo y la metodología empleada para cumplir con el objetivo del proyecto. La segunda parte está destinada a proponer un marco de referencia que da fundamento a este proyecto. Se explican las características y elementos asociados al paradigma de la gestión pública colaborativa. En la tercera, se presentan las fases que se han seguido para realizar las tareas de documentar. Para ello, se describe el diseño metodológico sustentado en un enfoque cualitativo, las técnicas y etapas para la recopilación de la información, el universo de informantes, y la definición de dimensiones y categorías analíticas. En la última parte se abordan los principales hallazgos

obtenidos en el proceso de documentación. Los resultados están organizados en tres grandes dimensiones de análisis, a saber: 1. Prácticas de trabajo interinstitucional e intersectorial, 2. Rutas de trabajo y 3. Lecciones aprendidas. A su vez, en cada dimensión se describen los datos, tanto cualitativos como cuantitativos, que fueron organizados en categorías analíticas. Dichas categorías se definieron a partir de identificar aspectos interesantes de los conocimientos y experiencias recuperadas de los informantes clave.

Así, en las prácticas de trabajo se aborda la división de labores, la toma de decisiones, los mecanismos de coordinación y comunicación, así como la inversión de tiempo en el proyecto. En tanto, las rutas de trabajo describen los aspectos relacionados con la metodología, la responsabilidad y los liderazgos, la autonomía, los recursos, y capacidades técnica, humana y financiera. En las lecciones aprendidas se hace un recuento de los principales logros obtenidos, así como los obstáculos y desafíos reconocidos en los 100 días. En la última parte se presentan las consideraciones finales del proyecto, en las que se destacan los aspectos positivos, áreas de mejora y recomendaciones.

¿Qué es el Proyecto de los 100 días por la Seguridad Ciudadana?

Antecedentes

El proyecto 100 días por la Seguridad Ciudadana surge a partir del reclamo social derivado de la muerte del ciudadano Alejandro Giovanni López Ramírez, ocurrida el 4 mayo del año 2020 a manos de la policía municipal de Ixtlahuacán de los Membrillos, quienes lo arrestaron con violencia por no portar cubrebocas.

Derivado de la muerte de Giovanni López se organizaron diversas marchas los primeros días del mes de junio, en donde se presentaron casos de desaparición forzada en el marco de la protesta, principalmente por policías ministeriales, a las afueras de la Fiscalía del estado.

Entre los meses de agosto y octubre del mismo año se desarrolló el Foro Seguridad con Derechos, en donde se escuchó a la ciudadanía, investigadores y servidores públicos en materia de seguridad en diversas conferencias, paneles y mesas de diálogo, tratando cuatro temáticas como las principales:

1. Derechos Humanos y cultura de paz,
2. Reforma de las policías,
3. Reforma al modelo de investigación ministerial, y
4. Arte, cultura y filosofía para todas y todos.

Posteriormente, entre noviembre del 2020 y marzo del 2021, se realizaron mesas técnicas en las que servidores públicos, expertos en materia de seguridad y organizaciones de la sociedad civil se reunieron con el fin de proponer mejoras en las áreas que se consideran estratégicas para intervenir. Los temas definidos en las mesas técnicas fueron los que a continuación se mencionan:

1. Derechos humanos y construcción de paz
2. Revisión del funcionamiento de las policías
3. Revisión del modelo de actuación ministerial
4. Arte, cultura y filosofía para la seguridad ciudadana

Es en este contexto que en julio del 2021 arrancan los 100 días por la Seguridad Ciudadana, en donde personas que habían participado en las mesas técnicas y nuevos integrantes, del sector público y miembros de la sociedad civil organizada, inician los trabajos a partir de las recomendaciones derivadas de las mesas técnicas. Para ello, se desarrollan una serie de compromisos desde la Secretaría de Seguridad y la Fiscalía General del Estado de Jalisco, en coordinación y colaboración con la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana, expertos externos en temas de seguridad, y bajo el acompañamiento metodológico del Colectivo de Diseño Disruptivo.

Objetivo de la metodología: “Gestión colaborativa basada en resultados”

Adecuada articulación de las personas y dependencias involucradas, a través de microestructuras de gobernanza, para la definición e implementación de una ruta crítica orientada a resultados.

Metodología para la implementación de los 100 días por la Seguridad Ciudadana

La metodología en la cual se basa la implementación de los 100 días por la Seguridad Ciudadana es la Gestión Colaborativa Basada en Resultados, la cual establece como elementos fundamentales los siguientes:

1. Establecimiento de metas ambiciosas;
2. Un ciclo de pruebas y aprendizaje rápido;
3. Sentido de urgencia y libertad de experimentar;
4. Iniciativas creativas e innovadoras; y
5. Reconocimiento de habilidades y flujo de información para la construcción colectiva.

La dirección y el acompañamiento de la metodología estuvo a cargo del Colectivo de Diseño Disruptivo, quienes plantearon como elementos fundamentales del proyecto definir claramente los roles y actividades a desarrollar, ceder el liderazgo distribuyendo proporcionalmente el tiempo de uso de voz en reuniones, motivar el cambio de hábitos y formas de trabajo,

hacer a los integrantes partícipes del cambio y tener en cuenta la meta en todo momento.

La implementación del proyecto se ha organizado en tres tópicos principales y uno transversal, del cual se desprenden los compromisos planteados en un inicio, mismos que en algunos casos sufrieron modificaciones.

Los ejes estratégicos diseñados fueron *Operación, Formación e Innovación*, de los cuales en un principio se planteó que el eje operación se conformaría por siete compromisos; el eje dos, relativo a la formación, en un inicio se planteó que fuera integrado por cinco, pero durante el proceso se fusionaron en uno, y el eje de innovación se integró por nueve. Todos liderados por la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana, Margarita Sierra Díaz; el Secretario de Seguridad, Juan Bosco Pacheco y el Fiscal de Jalisco, Gerardo Octavio Solís.

Conformación de equipos de trabajo

Para la distribución de las actividades a realizar, cada eje de trabajo se conformó por una Secretaría Técnica (recayendo en personas la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana) y un acompañante metodológico (siendo una persona del Colectivo de Diseño Disruptivo). Además, cada eje fue integrado por diversos compromisos, cada uno se conformó por un

líder/esa de compromiso, un colíder/esa, un asesor técnico y diversos integrantes; algunos compromisos contaron, además, con un asesor transversal.

Tabla 1. Etapas del proceso de implementación de propuestas

Etapas	Principales momentos	Calendarización
Priorización	Reuniones de recapitulación de mesas técnicas y cocreación del proceso (SSPPC + CDD) Invitación y confirmación de líderes de compromiso y asesores Reunión con asesores Sesión de integración entre líderes de compromiso y asesores Reuniones por eje/compromiso Definición de línea base de cada compromiso y conformación de equipos por líderes de compromiso y asesores Sesión de prediseño Llenado del primer apartado del formato de compromiso, incluyendo la definición de logros y recursos, por líderes de compromiso y asesores	Abril-mayo
100 días por la Seguridad Ciudadana	Taller de lanzamiento (día 1 del proceso) Sesiones de alineación por eje (cada 4 semanas) Sesiones de riego (días 25, 50 y 85 del proceso) Alcance de los logros 1, 2 y 3 (semanas 3, 7 y 11) Sesión de resultados (Al final del proceso)	Junio-septiembre
Reflexión	Sesiones finales	Octubre-noviembre

1000 días por la Seguridad Ciudadana	Las intervenciones que no sean abordadas en este primer periodo, así como las etapas más avanzadas de las intervenciones ya realizadas, se integrarán a una segunda etapa en donde se rescatarán los principales aprendizajes, áreas de oportunidad, estrategias y buenas prácticas de la primera, en aras de emprender una nueva ruta con duración de 1000 días.	2021-2024
--------------------------------------	---	-----------

Fuente: Documento maestro 100 días por la Seguridad Ciudadana con ajustes realizados por la SPPC.

Ilustración 1. Compromisos diseñados durante los 100 días



Fuente: Documento maestro 100 días por la Seguridad Ciudadana.

Compromisos inicialmente planteados

A continuación se describen los compromisos de cada uno de los tres ejes: operación, formación e innovación.

Tabla 2. Compromisos. Eje Operación

Compromiso	Descripción	Líder/ lideresa	Asesor Técnico
Implementación de protocolos y lineamientos en FGE	Acompañamiento para autoelaboración y seguimiento de adopción de protocolos para diseño de planes de investigación, persecución, acusación y litigio estratégico; con perspectiva de DDHH, cultura de paz y enfoques diferenciados. Cinco protocolos en materia de delitos sexuales, trata de personas, desaparición de personas, feminicidio y violencia intrafamiliar	Sandra Ivette Quintero, Directora del Área Consultiva y Legislativa (FGE)	Ibett Estrada
Diseño del modelo de atención temprana y distribución de casos	Asistencia técnica para la revisión del modelo de atención temprana y distribución de casos	Alma Delia Díaz, Directora Unidad Fiscalía (Ministerio Público)	Gracielo Cebreros

Compromiso	Descripción	Líder/ lideresa	Asesor Técnico
Diseño del protocolo para judicialización de casos de tortura	Acompañamiento para autoelaboración del protocolo de judicialización de casos de tortura	Jorge Góngora, Fiscalía Especial de DH. Sandra Ivette Quintero, Directora del Área Consultiva y Legislativa (FGE)	Héctor Pérez Ibett Estrada (transversal)
Conclusión del proceso de digitalización de expedientes y carpetas de investigación	Brindar asistencia técnica presencial para concluir con el proceso actual de digitalización de carpetas de investigación, para la revisión de información, solicitudes, promociones y notificaciones	José Antonio Ángeles, Analista de Sistemas A de la FGE	Gracielo Cebreros
Fortalecimiento de las capacidades de negociación para soluciones alternas	Asistencia técnica para la revisión y diseño del modelo de negociación de salidas alternas, procedimientos abreviados y actuación en audiencias	Minerva Núñez, Directora general de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (FGE). Sonia del Carmen Álvarez, Directora de Amparos Procesales, Salidas Alternas y Formas de Terminación Anticipada (FGE)	Gracielo Cebreros Laura Barraza (transversal)

Compromiso	Descripción	Líder/ lideresa	Asesor Técnico
Revisión de políticas y lineamientos de despliegue operativo	Distribuir los recursos humanos y materiales de forma eficiente y con un enfoque estratégico en términos de tiempo, lugar y actividad	Rafael Villafaña , Planeación operativa y despliegue (Secretaría de Seguridad). María Guadalupe Rito , Vialidad (Secretaría de Seguridad)	Alejandro Fontecilla
Actualización de protocolo de uso de fuerza	Analizar y mejorar el protocolo de uso de fuerza para operación en manifestaciones y disturbios civiles, para que sea claro, consistente y revisado participativamente, con mecanismos formativos para el conocimiento y apropiación. El protocolo incluiría políticas operativas (por ejemplo, cascos numerados), procesamiento de quejas e investigación independiente	Raúl Alejandro Cabello (Secretaría de Seguridad)	Daniel Gómez Alejandro Fontecilla Carlos Juárez (transversal)

Fuente: Documento maestro 100 días por la Seguridad Ciudadana con ajustes realizados por la SPPC.

Tabla 3. Compromisos. Eje Formación

Compromiso	Descripción	Líder / lideresa	Asesor Técnico
-------------------	--------------------	-------------------------	-----------------------

Diseño del plan estratégico para la formación inicial y de nivelación académica	Establecer la ruta crítica para la nivelación, inicio o abordaje y desarrollo académico que dialogue con necesidades y un plan de desarrollo profesional	Liliana Núñez y Roberto Cruz	Juan Salgado
Diseño de proceso de educación permanente	Las y los ministerios públicos y policías del estado se capacitan de manera constante según su área de especialización, lo cual les permite cumplir con el perfil y las actividades asignadas, teniendo así servidores públicos de carrera	Ma. de Fátima González Felipe Rodríguez	Juan Salgado
Diseño curricular de licenciatura	El estado de Jalisco ofrece un programa educativo a nivel licenciatura o maestría con reconocimiento de validez oficial, coherente con el enfoque de la Seguridad Ciudadana; innovador, actualizado y en constante diálogo con el contexto social de Jalisco	Fernando Curiel	María Eugenia Suárez
Inclusión de la cultura de paz, Derechos Humanos, perspectiva de género, arte, cultura y filosofía en los programas de formación	Planeación y programa de formación de capacidades, habilidades y actitudes de construcción de paz con perspectiva de DDHH en las y los policías	Adrián Eulogio Parra Díaz	María Eugenia Suárez

Sistema universitario para la formación	El estado de Jalisco cuenta con un sistema universitario que integra los aprendizajes y experiencias de diversos grupos de interés para la formación integral en materia de Seguridad Ciudadana	Alfonso Rejón	
---	---	---------------	--

Fuente: Documento maestro 100 días por la Seguridad Ciudadana con ajustes realizados por la SPPC.

Tabla 4. Compromisos. Eje Innovación

Compromiso	Descripción	Líder/ lideresa	Asesor Técnico
Diseño de proyecto de Comunicación para la Seguridad Ciudadana	Institucionalizar la comunicación social, definiendo aspectos normativos y operativos (plataforma comunicacional, relación con medios y sistema de evaluación) con perspectiva de DDHH, cultura de paz y no revictimización. Impulsar procesos de comunicación integrales	Elda Arroyo, Secretaría de Seguridad Ricardo Franco, Fiscalía General Carlos Álvarez, Coordinación Estratégica de Gabinete de Seguridad (colíder)	Marco Lara Alejandra Salas (transversal)

<p>Diseño del Proyecto de Cuidado Integral de la Salud para el personal de seguridad y procuración de justicia</p>	<p>Diseño de un programa de Cuidado integral de la salud para las servidoras y servidores públicos de seguridad y procuración de justicia, desde un enfoque de salud biopsicosocial, laboral y emocional, con el objetivo de que cuidando a quienes nos cuidan, generamos mejores condiciones para que realicen su trabajo y manejen mejor el estrés al que se enfrentan cada día</p>	<p>Celia Andrea Ramírez Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana</p> <p>Sandra Quintero Fiscalía Estatal</p> <p>Samantha Olivares Secretaría de Seguridad</p>	<p>Paula Rodríguez Javier García</p>
<p>Fortalecimiento de las Unidades de Igualdad de Género</p>	<p>Unidad responsable de proponer acciones tendientes a disminuir la desigualdad entre hombres y mujeres dentro de la Secretaría y Fiscalía</p>	<p>Mariana Ortiz, Directora de Transversalización de la Perspectiva de Género (SISEMH)</p> <p>María Guadalupe Rito Camarena, Secretaría de Seguridad</p> <p>Yolanda López Sánchez, Fiscalía del Estado</p> <p>Sandra Quintero,</p>	

		Fiscalía del Estado (Colíder)	
Modelo de articulación de Política de Prevención	de de de	Fortalecer la coordinación e integración entre las áreas de prevención de la Fiscalía y Secretaría de Seguridad, valorando la elaboración del Programa Estatal de Prevención	<p>María Eugenia Hermida, Directora del Centro Estatal de Prevención Social</p> <p>Concepción Lomelí, Directora de Prevención, Seguridad</p> <p>Julio Guzmán, Director de Prevención, Fiscalía</p> <p>Andrés Daniel Quintanar</p> <p>Laura Iveth López (transversal)</p>
Diseño del proyecto de Defensoría de la Policía (<i>Ombudsperson</i>)		Crear la Defensoría de la Policía (<i>Ombudsperson</i>), responsable de la protección de sus derechos	<p>Alejandro Fontecilla</p> <p>Javier Contreras (transversal)</p>

Inicio de la política de Carrera policial	Comenzar la implementación de un nuevo modelo de policía para Jalisco, en donde se establezcan de manera detallada las funciones y competencias entre cada una de las policías, incluyendo la policía metropolitana	Violeta Castillo, Secretaría de Seguridad	Alejandro Fontecilla
Diseño de fiscalías modelo en Derechos Humanos	Diseñar e implementar un modelo organizacional y funcional de fiscalía especializada, cuya atención, protocolos y articulación sirva como estructura para replicarse en otras fiscalías	Jorge Góngora, Fiscalía especializada en Derechos Humanos, Fiscalía Estatal	Héctor Pérez Ibett Estrada (transversal)
Diseño de fiscalías modelo en personas desaparecidas	Diseñar e implementar un modelo organizacional y funcional de fiscalía especializada, cuya atención, protocolos y articulación sirva como estructura para replicarse en otras fiscalías	Blanca Trujillo, Fiscalía especializada en Personas Desaparecidas, Fiscalía Estatal	Héctor Pérez Ibett Estrada (transversal)
Red de Policías Constructoras de Paz	Creación de un programa para promover una cultura del cuidado en las policías a través del arte y el	René Rosales, Secretaría de Seguridad Luis Guzmán,	Ana Fernanda Marulanda

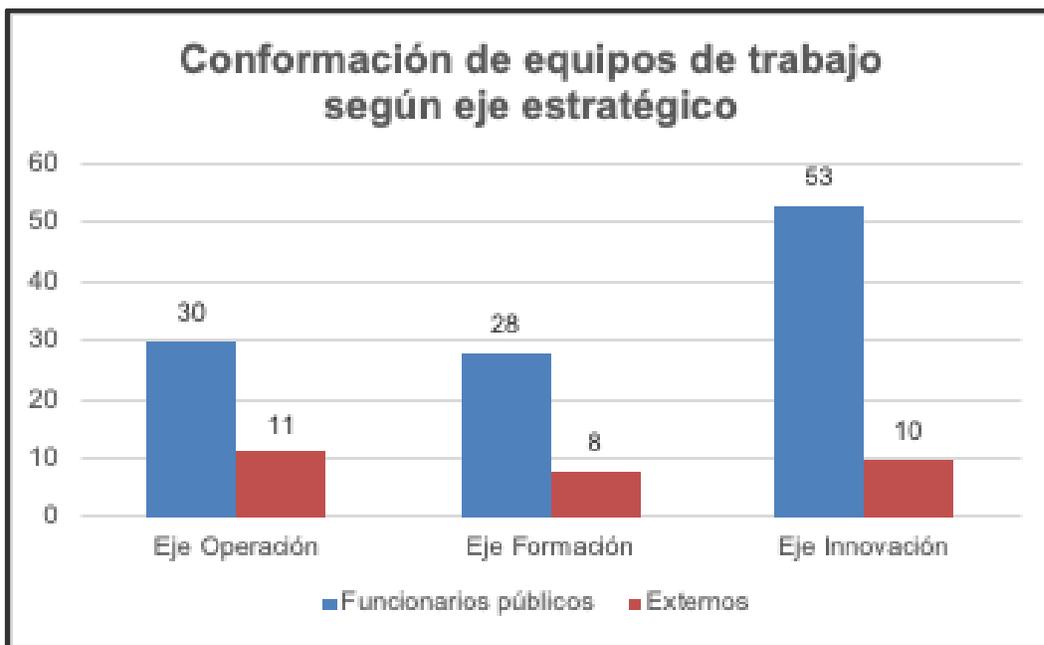
	acompañamiento entre pares	Fiscalía del Estado	
--	-------------------------------	------------------------	--

Fuente: Documento maestro 100 días por la Seguridad Ciudadana con ajustes realizados por la SPPC.

Los participantes

La integración de los ejes se conformó por personas tanto de la administración pública como por consultores externos y expertos en temas de seguridad.

Ilustración 2. Conformación de equipos de trabajo por eje



Fuente: Elaboración propia con base en directorios por eje.

Según información recabada de los directorios, el eje con más integrantes fue el de Innovación, con 63 personas, seguido del eje de operación con 41 participantes y, por último, el de formación con 36 participantes.

Ilustración 3. Conformación de equipos de trabajo según tipo de participante



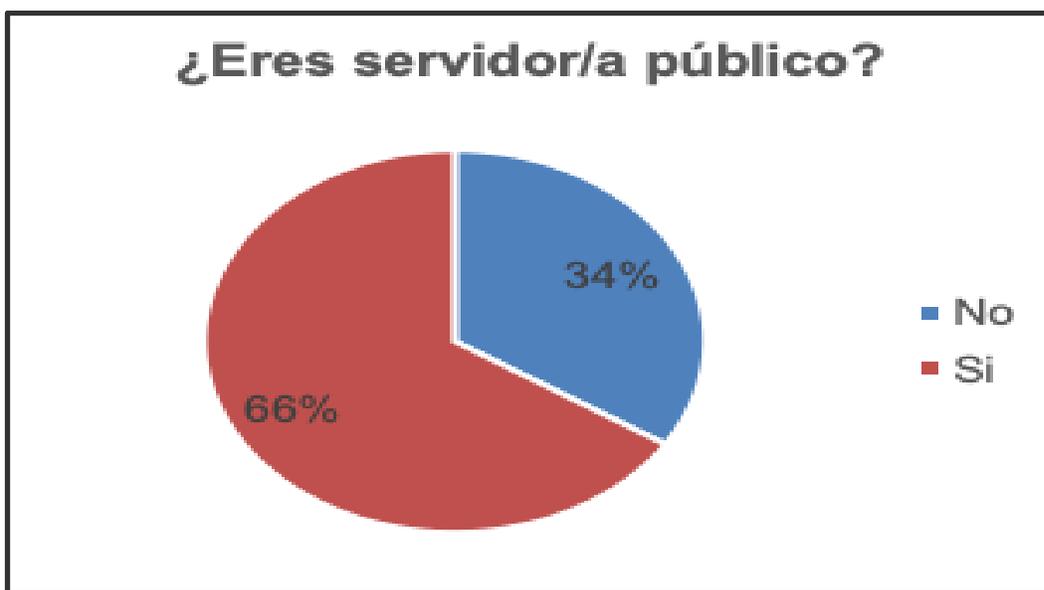
Fuente: Elaboración propia con base en directorios por eje.

En suma, colaboraron 140 personas, de las cuales 111 fueron funcionarios públicos, representando 79% de los integrantes y 29 personas expertas en el tema de seguridad o en la implementación de la metodología

desde el Colectivo de Diseño Disruptivo, representando 21% de los participantes.

Por otro lado, de los integrantes de los diferentes ejes, el 66% de los que respondieron la encuesta enviada previamente por medio de la herramienta Google Forms, refirieron ser servidores públicos y el restante no pertenecer a la función pública.

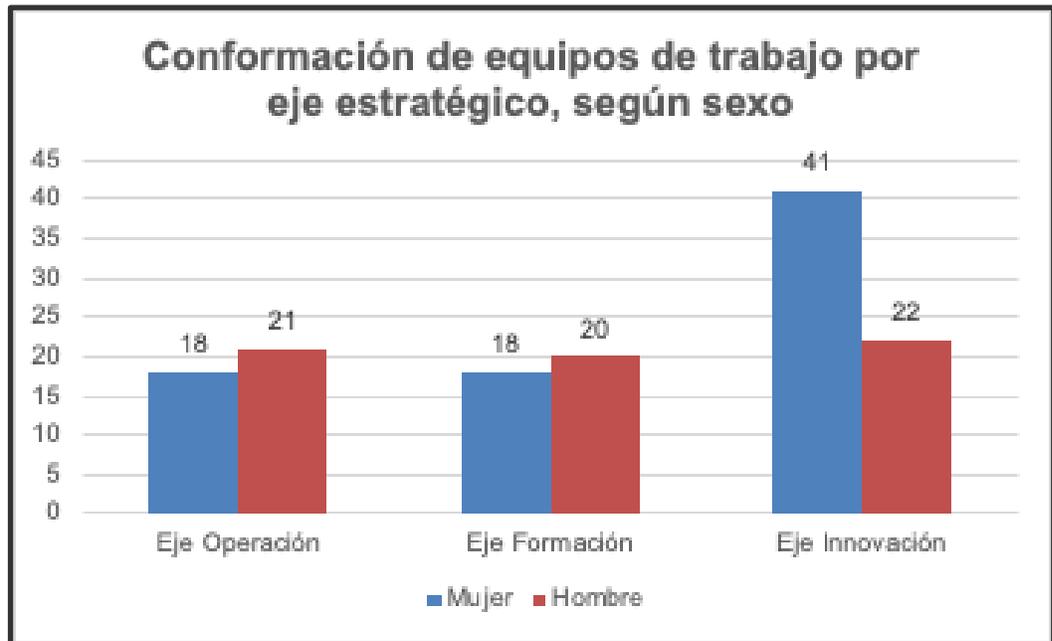
Ilustración 4. Servidor/a público colaborando en 100 días por la Seguridad Ciudadana



Fuente: Elaboración propia con base en resultados del cuestionario.

En cuanto al perfil por sexo, los ejes de operación y formación se encontraron de una manera casi equitativa pues fueron casi la misma cantidad de mujeres y hombres. Para el caso del eje de Innovación, la cantidad de mujeres casi duplica la de los hombres participantes.

Ilustración 5. Equipos de trabajo por eje, según sexo



Fuente: Elaboración propia con base en directorios por eje.

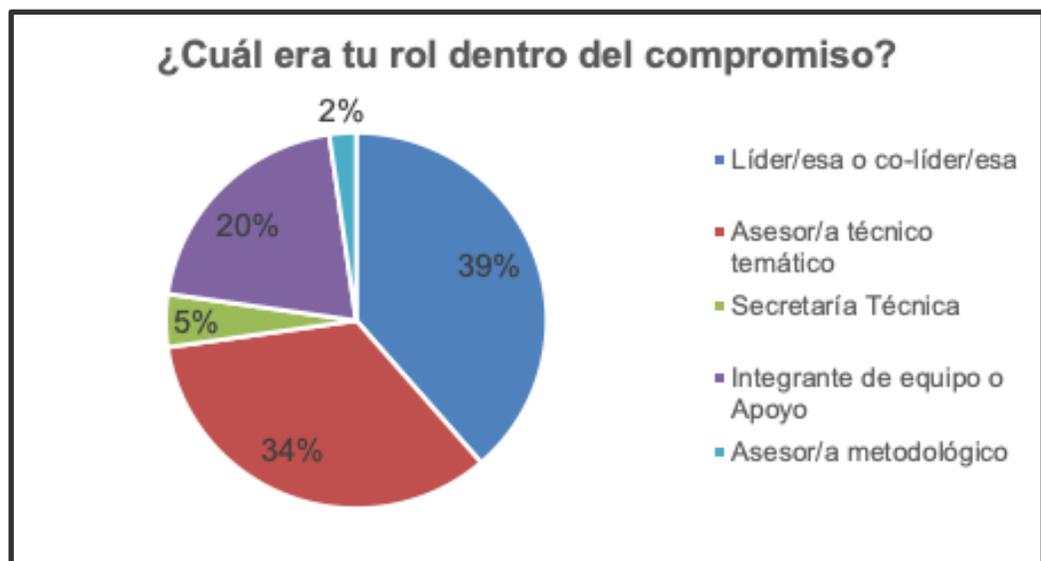
De manera general, en el proyecto 100 días por la Seguridad Ciudadana, se guardó un equilibrio entre sus participantes, pues la cantidad de mujeres fue ligeramente superior con 77 mujeres y 63 hombres, representando 55 y 45% respectivamente.

Ilustración 6. Distribución porcentual de equipos de trabajo según sexo



Fuente: Elaboración propia con base en directorios por eje.

Ilustración 7. Distribución de equipo de trabajo según rol dentro de los 100 días por la Seguridad Ciudadana



Fuente: Elaboración propia con base en resultados del cuestionario.

Marco de referencia

Los 100 días para la Seguridad Ciudadana es un ejercicio de gestión pública colaborativa que busca superar las barreras administrativo-gubernamentales para la solución de problemas, conforme a un esquema de colaboración entre organizaciones públicas y sociales que tradicionalmente actúan por separado. El modelo y metodología seleccionada para el ejercicio tuvo lugar conforme a los elementos clave de esta teoría que, a la postre, como se verá en este informe, permitió desarrollar respuestas para el serio problema de Seguridad Ciudadana del estado de Jalisco.

La gestión pública colaborativa se ha incorporado a las reformas administrativas y las estructuras de nueva gobernanza (Arias, 2015: 208) públicas y privadas. Ha sido impulsada por cinco factores: 1) los principales desafíos son más grandes que una organización, por lo que requiere nuevos enfoques para abordarlos; 2) la subcontratación, como modelo de colaboración, ha crecido en tamaño e importancia; 3) la intención de aumentar la eficiencia del gasto permite incursionar en nuevas formas de prestación de servicios; 4) los desarrollos tecnológicos para la gestión de información y la comunicación; y 5) la búsqueda ciudadana de participar conforme a nuevos esquemas de colaboración (O'Leary y Vij, 2012: 509).

Este tipo de gestión es entendida como un proceso entre actores y organizaciones interdependientes que negocian las respuestas a preocupaciones compartidas, con el trabajo conjunto para el beneficio mutuo y para aumentar el valor del trabajo. También es comprendido como un proceso multiorganizacional para atender problemas que no pueden ser resueltos individualmente por medio de la colaboración, la reciprocidad, y las relaciones multisectoriales y multifactoriales (O’Leary y Vij, 2012; McGuire, 2006); asimismo como parte de un proceso de gobernanza de problemas complejos que necesitan soluciones fuera del alcance individual o en un solo nivel (Agranoff y McGuire 2003; O’Toole y Meier, 2007); también como un acuerdo de gobierno para trabajar en un proceso de toma de decisiones de manera colectiva, que tiene como objetivo establecer, implementar o administrar políticas públicas (Ansell y Gash, 2007); o para involucrar socios horizontalmente y reunir a múltiples colaboradores para un fin común, en una situación de interdependencia (Salamon, 2002).

La gestión colaborativa se puede esquematizar de acuerdo a la siguiente forma:

Ilustración 8. Mapa de la gestión pública colaborativa



Fuente: Wayne, 2021: 6.

En la gestión colaborativa se contempla la participación activa entre sectores para resolver un asunto público, que se puede observar en el trabajo conjunto de actores de diferentes organizaciones e instituciones, bajo un liderazgo específico y formas de trabajo predeterminadas que en el mismo proceso de colaboración se recrean y reinventan, conforme a las posibilidades y límites impuestos por las características del reto o problema, el contexto, así como las capacidades de las organizaciones y las personas para resolverlo.

Ante ello, es posible comprender la gestión pública colaborativa como un concepto que describe el proceso de facilitar y operar el trabajo de múltiples organizaciones para resolver problemas que no pueden ser resueltos de manera individual. Implica la colaboración para enfrentar objetivos comunes entre diversas organizaciones pertenecientes a diferentes sectores y compuestas por una variedad de actores.

La colaboración se comprende como un proceso dinámico o emergente en lugar de una condición estática (O'Leary y Vij, 2012: 508) resultado de actividades en donde los individuos, explícita o implícitamente, comparten objetivos y los de sus socios en tres niveles: 1) el de la colaboración, 2) el de las organizaciones participantes y 3) el de las personas participantes (Huxham y Vangen, 2005: 84)

La colaboración se puede desarrollar de diversas formas, entre ellas: 1) en redes informales y descentralizadas para la gestión conjunta de las relaciones internas y externas; 2) un liderazgo formalizado y centralizado en una de las organizaciones participantes para la gestión del trabajo; y 3) conforme a la existencia de una entidad administrativa, separada y centralizada, encargada de la gestión del trabajo (Provan y Kenis, 2008: 234).

La colaboración suele presentarse informalmente, voluntariamente y con la percepción de que tiene un valor para lograr resultados, objetivos, aprendizajes, creación de confianza, al generar más cooperación. La existencia en el sector público de actores con objetivos y prioridades particulares y enfrentadas hacen relativamente raras las experiencias de éxito conforme al mejor uso de recursos (Hill y Lynn, 2003). Para llegar a ella, puede ser necesaria la existencia de un coordinador informado y conocedor que facilite el proceso con capacidad de convocatoria, acción y

movilización de recursos para dar un valor a la colaboración (Eriksson, Andersson *et al.*, 2019: 3-5).

Existen once factores identificados para para el éxito en la colaboración, que son los siguientes:

1) Contexto político. Los factores políticos contextuales, como el ambiente, la competencia, regulaciones, agravios, la cultura organizacional y las prácticas de gestión.

2) Objeto o misión de la colaboración. El entendimiento entre organizaciones y la compatibilidad de su objeto y misión para la colaboración.

3) Selección de miembros y desarrollo de capacidades. El perfil y proceso de selección, así como las capacidades que aportarán, desarrollarán y aprenderán los miembros para y al realizar la colaboración.

4) Motivación y compromiso de los colaboradores. Coincidencia entre las organizaciones y los individuos.

5) Estructura y gobernanza de la colaboración. Interacción entre las organizaciones y los individuos, flexibilidad, responsabilidades y sistema de toma de decisiones.

- 6) Poder en las colaboraciones. El tipo de poder de las organizaciones e individuos, y su impacto en el equilibrio para la colaboración.
- 7) Responsabilidad. El esquema de rendición de cuentas y transparencia de las organizaciones participantes.
- 8) Comunicación. Canales de comunicación inclusivos, transparentes y regulares.
- 9) Legitimidad percibida. Interna y externa de las organizaciones participantes y los individuos para realizar la colaboración.
- 10) Confianza. Existencia entre las organizaciones y los individuos, o la capacidad para generarla.
- 11) Tecnologías de la información. Comprensión de los alcances y retos, así como de las capacidades necesarias a nivel organizacional e individual para su uso y aprovechamiento (O’Leary y Vij, 2012: 512-513).

El cumplimiento de estos factores puede ser determinante para el éxito de la colaboración; estos comprenden elementos externos, internos y los que facilitan las actividades entre las instituciones y las personas. Cada uno de los factores –complejos de reunir al mismo momento y por todos los actores que pudiesen participar en la colaboración– se presenta en

diferentes intensidades, por lo que, en el proceso, éstos deben ser cuidados e incentivados continuamente.

El proceso de colaboración tiene, para su realización, cuatro elementos indispensables: los prerequisites, al inicio; la convocatoria; la exploración y decisión y, finalmente, los de elaboración y sostenimiento (Morse, 2007: 4). Los prerequisites están conformados por cinco asuntos: 1) la oportunidad o problema fuera de los límites, 2) los problemas complejos necesitan de un trabajo adaptativo, 3) ambiente compartido de poder, 4) el deseo de trabajar en conjunto, 5) un catalizador para iniciar el proceso de colaboración. Mientras que el elemento de convocatoria se conforma por los siguientes tres temas: 1) identificación de partes interesadas, 2) encuadre del problema, 3) llevar a las partes interesadas a la mesa.

Una vez cubiertos los elementos anteriores, se da sustento a seis aspectos de exploración y decisión: 1) elección del facilitador y el proceso adecuado, 2) reencuadre como grupo del problema, 3) identificación de intereses compartidos y resultados deseados, 4) exploración e identificación de estrategias, 5) identificación y recolección de información complementaria para el proceso de la toma de decisiones, y 6) fabricar acuerdos. Para finalmente desarrollar los de elaboración y sostenimiento: 1) construir apoyo fuera del grupo, 2) adecuada institucionalización, 3)

monitoreo de resultados, 4) facilitación de redes para mantener y fortalecer el compromiso.

En este proceso, al igual que la organización los individuos juegan un papel central. Estos, que son los ejecutores de la colaboración y representantes de la organización, pueden tener ciertas habilidades para una colaboración eficaz que se estipula conforme a cinco categorías: 1) características personales; 2) habilidades interpersonales; 3) habilidades de proceso grupal; 4) habilidades de liderazgo estratégico y 5) experiencia técnica/sustantiva (O'Leary, Choi, Gerdad, 2012: 575-578).

En la primera categoría, características personales, las de mayor relevancia son: 1) mentalidad abierta, 2) paciencia, 3) orientado al cambio, 4) flexible, 5) desinteresado, 6) persistente, 7) diplomático, 8) honesto, 9) confiable, 10) respetuoso, 11) empático, 12) orientado a objetivos, 13) decidido, 14) amistoso y 15) sentido del humor. Respecto a la segunda categoría, habilidades interpersonales, las mencionadas con más frecuencia fueron: 1) la buena comunicación, 2) escuchar y 3) la capacidad de trabajar con personas.

En la tercera categoría, habilidades de proceso grupal, destacan: 1) facilitación, 2) negociación, 3) resolución colaborativa de problemas, 4) habilidad para comprender dinámicas de grupo, cultura y personalidades.

En la cuarta categoría, habilidades de liderazgo estratégico, se encuentran: 1) pensamiento de panorama general, 2) liderazgo facilitador, 3) pensamiento estratégico, 4) enfoques creativos para la resolución de problemas. En la quinta y última categoría, experiencia técnica/sustantiva, sobresalen: 1) conocimientos técnicos en el área, 2) gestión de proyectos y habilidades organizativas.

Estas características son complementadas por las siguientes habilidades para el colaborador exitoso: 1) facilitación, 2) negociación basada en intereses, 3) resolución colaborativa de problemas, 4) habilidad para comprender la dinámica de grupo, 5) la cultura y 6) las personalidades, compromiso, la resolución de conflictos y la mediación (O'Leary y Vij, 2012: 515).

Todos estos elementos se suman a un nuevo tipo de liderazgo que permite operar entre las diversas organizaciones y dentro de sus variadas jerarquías (Agranoff y McGuire, 2003: 1), con capacidades de colaboración y trabajo interorganizacional. Este nuevo tipo de liderazgo no quiere decir que la jerarquía y el liderazgo intraorganizacional ya no sean importantes, sino que trabajar con eficacia de forma colaborativa requiere mayores habilidades de gestión y de liderazgo, de tal forma que la necesidad de operar entre las organizaciones se suma a las habilidades para trabajar

internamente en una de las organizaciones participantes (Morse, 2007: 1-2).

En este sentido, el liderazgo para la colaboración es diferente a las nociones tradicionales de liderazgo que son organizativas (jerárquicas) y, en última instancia, sobre la autoridad y la motivación de los individuos. El liderazgo colaborativo se distingue por la asociación y el aprendizaje mutuo, haciendo hincapié en el poder compartido y no de subordinación. Es un tipo de liderazgo que se ejerce desde el medio y no desde arriba que, por lo tanto, hace necesaria una mezcla entre las competencias tradicionales y las de colaboración (Morse, 2007: 3).

Las competencias tradicionales de liderazgo: de rasgo, de habilidades y de comportamientos, se mezclan con las colaborativas para así crear un nuevo perfil de liderazgo (Van Wart, 2014).

Las competencias de rasgo son: 1) confianza en uno mismo, 2) decisión, 3) resiliencia, 4) energía, 5) necesidad de logro, 6) voluntad de asumir responsabilidad, 7) flexibilidad, 8) mentalidad de servicio, 9) integridad personal y 10) madurez emocional. Las de habilidades: 1) comunicación, 2) sociales, 3) de influencia, 4) analíticas, 5) técnicas y 6) de aprendizaje continuo.

Las de comportamientos se dividen en tres: 1) orientado a las tareas, conformado por: a) monitoreo y evaluación del trabajo, b) planeación de operaciones, c) esclarecimiento de roles, d) informar, e) delegar, f) solución de problemas y g) gestión de innovación y creatividad; 2) orientado a las personas, formado por: a) consulta, b) planeación y organización de personal, c) desarrollo de personal, d) motivación, e) construcción y gestión de equipos, f) gestión de conflictos de personal y g) gestión de cambios de personal; y 3) orientado a la organización, conformado por: a) escaneado del ambiente, b) planeación estratégica, c) articulación de misión con visión, d) creación de redes y asociación, e) funciones generales de gestión, f) toma de decisiones y g) gestión de cambio organizacional.

Estas competencias tradicionales se complementan los particulares para la colaboración, que se dividen en las siguientes tres categorías (Morse, 2007: 1) Atributos: mentalidad colaborativa, pasión por los resultados, pensamiento sistémico, apertura y toma de riesgos, sentido de conexión y asociación, humildad, 2) Habilidades: autogestión, pensamiento estratégico, habilidades de facilitación y 3) Comportamientos: identificación y valoración de partes interesadas, encuadre estratégico, convocatoria de grupos de trabajo, facilitación de procesos mutuos de aprendizaje, inducción de compromiso, facilitación de relaciones de confianza entre las partes.

A partir de la mezcla y complementariedad de dichas competencias se pueden distinguir tres tipos diferentes de liderazgo colaborativo: el primero, compuesto por cuatro elementos: 1) compromiso inspirador para la acción, 2) principal solucionador de problemas entre compañeros, 3) construir una participación de base amplia y 4) sustentando la esperanza y la participación (Chrislip y Larson, 1994: 138-41).

El segundo, constituido por: 1) creación de conciencia para el encuadre de problemas, 2) formación de grupos de trabajo, 3) creación de estrategias, 4) respaldo de medidas adoptada; el tercero, formado por: 1) activación, 2) encuadre, 3) movilización y 4) sistematización (Agranoff y McGuire, 2001: 300-301).

El liderazgo colaborativo se complementa por un nuevo tipo de comunicación. Esta, que es definida como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, cuando se realiza entre organizaciones tiene tres características: a) tiene lugar dentro de sistemas abiertos complejos (está influenciada por el entorno y también lo influye); b) implica todas las características de un mensaje (es decir, flujo, propósito, dirección y medios), y c) involucra a las personas, incluidas sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades (Goldhaber, 1999: 36).

La comunicación organizacional para los individuos se puede percibir conforme a cuatro dimensiones (Tukiainen, 2001): 1) el uso del sistema de comunicación entre individuos; 2) la conducta y los métodos de comunicación del liderazgo, incluida la percepción de que existen canales de comunicación separados para los individuos y el liderazgo, cómo se perciben las decisiones del liderazgo y el comportamiento comunicativo, y la medida en que la comunicación se considera regular u organizada; 3) la comunicación cara a cara y 4) la eficiencia del proceso de comunicación.

Para la comunicación se plantean una serie de herramientas, actualmente digitales, que facilitan la gestión colaborativa, se rigen bajo una serie de reglas y ofrecen oportunidades para aumentar la eficiencia entre los individuos, los líderes y las organizaciones. Funcionan de la siguiente forma:

Tabla 5. Herramientas de comunicación efectiva

	Correo electrónico	Herramientas de colaboración	Videoconferencia	Reuniones cara a cara	Llamadas telefónicas
Buena para	Actualización para grupos grandes	Discusiones casuales en equipo y lluvia de ideas	Reuniones con equipos dispersos	Llegar a objetivos claros en menos de una hora	Asuntos urgentes

	Correo electrónico	Herramientas de colaboración	Videoconferencia	Reuniones cara a cara	Llamadas telefónicas
Mala para	Colaboración sensible al tiempo	Conversaciones sensitivas uno a uno	Registro de entradas	Asuntos que pueden ser resueltos con correos o herramientas de colaboración	Situaciones en donde podrías utilizar las otras herramientas
Combina con	herramientas de colaboración y reuniones cara a cara	Correo electrónico, reuniones cara a cara	Correo electrónico, herramientas de colaboración y teléfono	Correo electrónico, herramientas de colaboración	Videoconferencia

Fuente: Conrad, 2019.

El uso adecuado de las herramientas de comunicación ayuda a mejorar la colaboración, teniendo como reto el interés de los usuarios para utilizarlas conforme a las reglas, la adaptación a las prácticas culturales institucionales que pudiesen estar enfocadas en cuestiones diferentes al trabajo colaborativo, y los conocimientos y capacidades técnicas de los participantes para un uso que ayude y no empobrezca la misma comunicación.

Estrategia metodológica

En esta sección del informe se describen los procedimientos empleados para documentar el proceso de los 100 días por la Seguridad. La estrategia metodológica usada se desarrolló en cuatro fases. La primera estuvo enfocada en el diseño del proyecto, en coordinación con el equipo de la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana, y los integrantes del grupo de Diseño Disruptivo. La segunda y la tercera fase se concentraron en la recopilación de la información y el procesamiento de los datos. En la cuarta se definieron las dimensiones y categorías analíticas que sirvieron de base para la redacción de los resultados.

Ilustración 9. Fases metodológicas



Fuente: Elaboración propia.

1. Diseño metodológico

El proyecto de documentación se emprende desde una perspectiva cualitativa. El método cualitativo puede definirse como un procedimiento ordenado y sistemático para llegar al entendimiento de una realidad social mediante un proceso interpretativo y se asocia a técnicas tales como la observación, el estudio de casos, la etnografía y la entrevista (Reese et al., 1998). Dicho método se fundamenta en el paradigma hermenéutico, bajo este enfoque se promueve la construcción de conocimiento, que le permite al investigador entender lo que está pasando a partir de una interpretación más o menos plausible de aquello que se está estudiando (Orozco, 1997).

Objetivo general

Elaborar un informe de identificación del proceso de articulación y trabajo entre las dependencias e integrantes de las 21 mesas del proyecto 100 días por la Seguridad Ciudadana.

Objetivos específicos

Identificar en los compromisos:

1. Prácticas de trabajo interinstitucional e intersectorial
2. Buenas prácticas y áreas de oportunidad para su replicabilidad¹

¹ Dado que durante el proceso de desarrollo del proceso y a que en los términos de referencia no se consideró la medición y desarrollo de indicadores de los resultados de los 100 días por la Seguridad Ciudadana, no existieron condiciones para la identificación de

3. Rutas de trabajo
4. Mecanismos de gestión de trabajo colaborativo de un muestreo de los 21 compromisos
5. Áreas de mejora, retos y riesgos

Tabla 6. Encuadre de objetivos

Objetivo	Recursos a observar	Criterios a considerar	Resultado
Rutas de trabajo	Minutas Chats	Cómo se construyó Quiénes lideran Con qué herramientas	Descripción de rutas Caracterizar rutinas de trabajo
Prácticas de trabajo interinstitucional e intersectorial	Minutas Chats	Cuáles son los perfiles de los líderes Cómo se establecen los contactos entre personas	Identificar canales de comunicación (formales e informales) Enunciar habilidades y actitudes que caracterizan a los liderazgos
Mecanismos de gestión de trabajo colaborativo de un muestreo de las 21 mesas de trabajo	Minutas Chats Observación Entrevistas	Cómo son las formas participación Cuáles son las actividades propuestas y realizadas	Identificar los principales mecanismos de gestión de trabajo colaborativo

buenas prácticas. Armijo (2004) menciona que “Los objetivos que se persiguen en general con el uso de las buenas prácticas, son la difusión de las experiencias en la perspectiva de contar con elementos de comparación y mejoramiento del desempeño para el conjunto de la administración pública en los niveles en que se aplique”. Dado que no se cuenta con elementos para medir el desempeño, no se está en condiciones de analizar buenas prácticas.

Objetivo	Recursos a observar	Criterios a considerar	Resultado
Buenas prácticas y áreas de oportunidad para la replicabilidad	Minutas Chats Observación Entrevistas Respuestas Mentimeter	Cuáles son las estrategias para tomar acuerdos	Enunciar las lecciones aprendidas
Retos, riesgos y áreas de mejora	Minutas Chats Observación Entrevistas Respuestas Mentimeter	Cuáles son las fortalezas y debilidades en los grupos de trabajo	Enunciar las lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia con base en los términos de referencia.

2. Recopilación de la información

El proceso de documentación se realizó a partir de un muestreo de los 21 compromisos que comprenden la estrategia de los 100 días por la Seguridad Ciudadana. Para ello, se realizó una selección de los compromisos que se integran en tres ejes: 1. operación, 2. formación, 3. Innovación. La muestra estuvo conformada por el seguimiento a los equipos de trabajo de los compromisos: 1.3 Diseño del protocolo para judicialización de casos de tortura y 1.6 Revisión de políticas y lineamientos de despliegue operativo; 3.4 Modelo de artículo de política de prevención y 3.9 Red de policías constructoras de paz, por ser prioritarios para la Secretaría de

Planeación y Participación Ciudadana. En el caso del eje 2 no se seleccionaron compromisos, dadas las particularidades y transformaciones que sufrió este reto.

Ilustración 10. Muestreo de los 21 compromisos



Fuente: Elaboración propia.

La recopilación de los datos sobre los procesos a documentar se propuso en dos etapas. La primera estuvo enfocada en realizar investigación documental y registros de observación en las sesiones de trabajo de los integrantes de los 21 compromisos. En la segunda etapa se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario y el levantamiento de entrevistas a un grupo de informantes clave.

Ilustración 11. Etapas de recopilación de información



Fuente: Elaboración propia.

Primera etapa: investigación documental y registros de observación

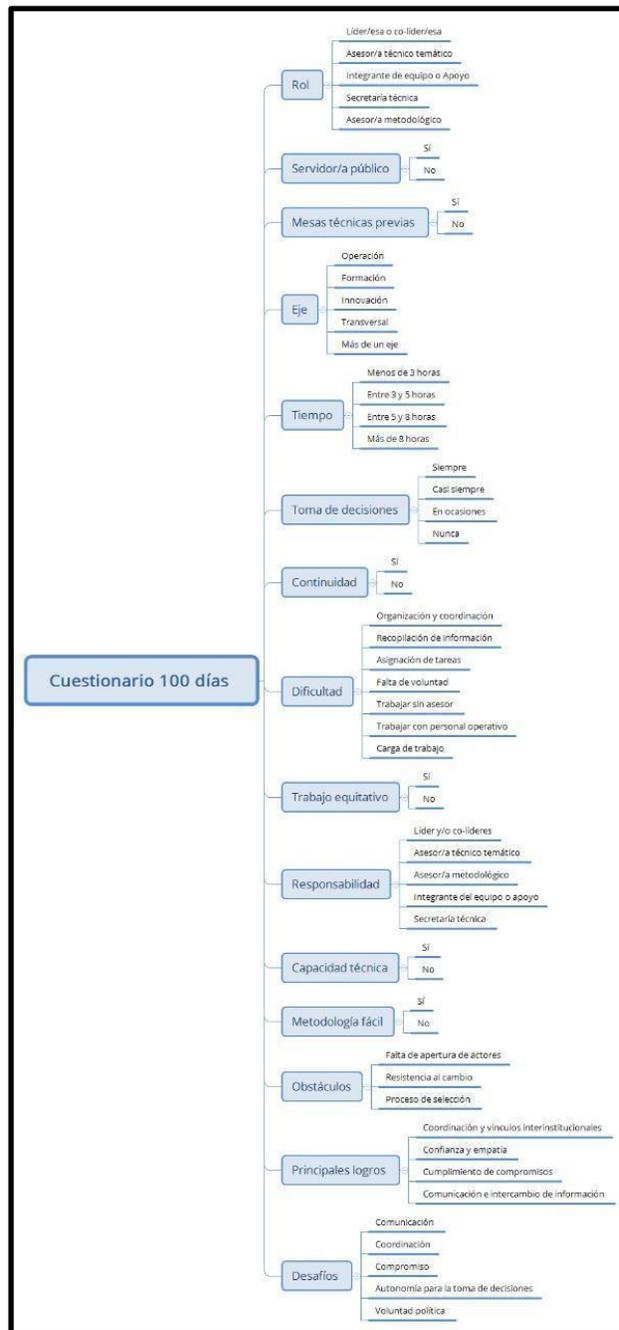
En esta primera etapa, a fin de obtener insumos de información sobre las actividades emprendidas por parte de los grupos de trabajo, se revisaron documentos de anotaciones o minutas, presentaciones de Power Point, informes, videos, directorio y una matriz que recupera los momentos clave de la labor realizada en el eje de formación, a partir de tres dimensiones: 1. rutas de trabajo; 2. mapa de actores; 3. instrumentos y mecanismos implementados. Asimismo, se realizaron registros de observación en 16 reuniones de trabajo, entre ellas, sesiones de riego, alineación y presentación de resultados. Quince reuniones se realizaron de modo virtual y una en modalidad híbrida (asistencia presencial y virtual).

Con la información recuperada en esta etapa se elaboró un primer informe parcial, presentado a la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. Los resultados parciales fueron un punto de partida importante para el diseño de los tópicos del cuestionario y las preguntas detonadoras para la guía de las entrevistas.

Segunda etapa: aplicación de cuestionario y levantamiento de entrevistas

En esta etapa se diseñó un cuestionario de quince preguntas con respuestas cerradas, en las que se indagaron temáticas como roles, toma de decisiones, logros y obstáculos en los grupos de trabajo. El cuestionario se creó con la herramienta del formulario de Google y se solicitó a los participantes que lo contestaran en línea. En total se obtuvieron 44 respuestas de las personas que se involucraron en el trabajo conjunto entre la Fiscalía General del Estado y la Secretaría de Seguridad Pública, y en colaboración con distintas dependencias y entidades del gobierno estatal, así como por el acompañamiento de asesores temáticos externos de los sectores académico y social, además de consultores independientes, locales, nacionales e internacionales. Una vez obtenida y organizada la información cuantitativa se representó mediante gráficas circulares, las cuales se integraron en los resultados de este documento.

Ilustración 12. Tópicos del cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

Los testimonios recuperados en las entrevistas aportaron una lectura del proceso implementado en la estrategia de los 100 días por la Seguridad Ciudadana, a través de la reconstrucción del lenguaje sobre la experiencia vivida en dicho proceso (Menéndez, 2002; Vela, 2001). Para la elaboración de la guía de la entrevista se propusieron dos grandes dimensiones a indagar: 1. las rutas y prácticas de trabajo; 2. los retos, riesgos y áreas de mejora en el proceso.

Ilustración 13. Guía de entrevista

Guía de Entrevista
Proyecto institucional
Documentación del proceso de implementación de 100 días por la seguridad

Para complementar el trabajo de documentación se aplicarán entrevistas para conocer en el punto de vista de las personas que participaron en los 100 días por la Seguridad Ciudadana.

Para guiar al entrevistador en la obtención de la información, se presentan las siguientes preguntas orientadoras. El orden y formulación de las mismas puede ser modificado de acuerdo con la dinámica específica de cada conversación, pero cerciorándose que cada tópico sea suficientemente discutido.

Rutas y prácticas de trabajo

- ¿Quién fue la persona que propició las acciones para alcanzar los objetivos establecidos en el compromiso? ¿Fue la misma persona que los motivó y estableció las tareas para todos?
- ¿Cada miembro del equipo tuvo responsabilidades individuales? O bien ¿Cómo se dividieron o realizaron las tareas?
- ¿Cuánto tiempo invirtió en las tareas vinculadas al cumplimiento del compromiso? y ¿Cuáles fueron las tareas o actividades más demandantes?
- ¿Se acordó un método para tomar decisiones? O bien ¿Cómo se tomaron éstas?
- ¿Cuáles fueron los canales más eficientes para establecer comunicación con los demás colaboradores?

Retos, riesgos y áreas de mejora

- ¿Cómo fue el proceso de coordinación interinstitucional y con los especialistas en la materia?
- ¿Cuáles fueron los logros obtenidos o metas alcanzadas durante estos 100 días de trabajo?
- ¿Cuáles fueron limitaciones o aspectos a mejorar en el grupo de trabajo?
- ¿Cuáles serían las sugerencias o recomendaciones para el trabajo de los 100 días por la Seguridad Ciudadana?

Fuente: Elaboración propia.

Universo de informantes y criterios de selección

Desde la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana, en conjunto con el Colectivo Diseño Disruptivo, se elaboró una ruta de implementación de la estrategia de los 100 días, basada en la coordinación del trabajo conjunto entre la Fiscalía General del Estado y la Secretaría de Seguridad Pública, en colaboración con distintas dependencias y entidades del gobierno estatal, y acompañamiento de asesores temáticos externos de los sectores académico y social, así como consultores independientes, locales, nacionales e internacionales. Esto implicó la participación de más de 100 personas cooperando con un mismo fin. Por tanto, para aprehender esa compleja realidad empírica integrada por una pluralidad de actores, se decidió seleccionar a un grupo de 28 informantes conforme a los siguientes roles establecidos en el proyecto:

1. Secretaría técnica
2. Asesoría metodológica
3. Líder o colíder
4. Asesor técnico
5. Ciudadano

Los secretarios técnicos y asesores metodológicos fueron seleccionados por tener un conocimiento general de los compromisos, así como de la metodología, de las metas estratégicas y operativas del eje, y el

proyecto en general. Los líderes, colíderes y asesores técnicos fueron seleccionados por ser, formal e informalmente, los responsables de las actividades y avances de los retos. En el caso del ciudadano, se refiere a un participante sin subordinación a las instituciones del estado que tendrá mayor libertad de expresión. Además, se contempló a personas que se integraron o separaron en diversos momentos del proyecto, desde las actividades previas (foros, mesas técnicas) hasta las que llegaron al final. Con estos criterios se buscó obtener evidencia triangulable y certera sobre los procesos a documentar en torno a la estrategia de los 100 días para la Seguridad Ciudadana.

De las 28 entrevistas propuestas, cinco de ellas no se lograron concretar, ya que no se obtuvo respuesta por parte de algunos integrantes de la Fiscalía General del Estado de Jalisco. De tal modo, el grupo de informantes se conformó por 23 personas vinculadas a los tres ejes, a saber: siete fueron de Operación, nueve participaron en Formación y siete en Innovación. Las entrevistas se realizaron de manera virtual, a través del sistema de videoconferencias Zoom, y fueron registradas mediante grabación para su posterior análisis y resguardo. Cabe señalar que los nombres de los entrevistados se cambiaron a pseudónimos, con el propósito de guardar el anonimato de los mismos.

Tabla 7. Relación de entrevistados

N°	Rol	Identificador
1	Asesor técnico	Carlos, asesor técnico
2	Asesora metodológica	Juana, asesora metodológica
3	Asesora técnica	Fabiola, asesora técnica
4	Secretario técnico	Rogelio, secretario técnico
5	Líder	Omar, líder
6	Integrante ciudadano	Gabriel, integrante ciudadano
7	Colíder	Julio, colíder
8	Asesora técnica	Blanca, asesora técnica
9	Asesor metodológico	Pedro, asesor metodológico
10	Líder	Isaac, líder
11	Secretaria técnica	Karla, secretaria técnica
12	Asesora técnica	Erika, asesora técnica
13	Asesora técnica	Georgina, asesora técnica
14	Asesora técnica	Areli, asesora técnica
15	Asesor técnico	Darío, asesor técnico
16	Asesor técnico	Gerónimo, asesor técnico
17	Colideresa	Paulina, colideresa

N°	Rol	Identificador
18	Asesora técnica	Mariana, asesora técnica
19	Lideresa	Brenda, lideresa
20	Secretaria técnica	Eloina, secretaria técnica
21	Asesora metodológica	Julieta, asesora metodológica
22	Líder	Sebastián, líder
23	Lideresa	Lorena, participante

Fuente: Elaboración propia.

3. Procesamiento de datos

Una vez concluido el levantamiento de las entrevistas se procedió al procesamiento de los datos a través del trabajo de transcripción de 18 horas con 40 minutos de grabación y la sistematización de la información mediante el uso del programa Atlas.ti versión número 8. Cabe señalar que la entrevista de mayor duración fue de una hora con 17 minutos y la de menor tuvo un registro de 19 minutos, por tanto, la mayoría de los casos tuvieron en promedio una duración de 40 minutos aproximadamente.

Ahora bien, el programa Atlas.ti es una herramienta de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que pueden aplicarse a su contexto. De esta manera es una técnica apropiada para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del

contenido manifiesto o implícito de una fuente de datos. El investigador cualitativo que hace uso del análisis de contenido asume la responsabilidad de interpretar lo que se observa, escucha o lee (Krippendorff, 1990). Para este estudio se realizaron codificaciones abiertas con las cuales se construyeron categorías para sistematizar los datos. Las categorías, en los sistemas de información, se llaman también códigos, índices o palabras claves, pero en metodología cualitativa esto es más elaborado, es decir, son ideas, conceptos o interpretaciones abreviadas de las citas, pues, en sentido estricto, el dato propiamente dicho no existe, ya que no es algo dado, sino el resultado final de un elaborado proceso entre un estímulo ambiguo, sin forma y la actividad interpretativa del perceptor (Popper y Eccles, 1985).

La fase de categorización implica procedimientos previos como la preparación de los documentos y la asignación de los mismos al programa. Cumplido esto, la categorización en Atlas.ti consiste en seleccionar citas o incidentes de los documentos asignados y a cada una de éstas asignar códigos o palabras que identifiquen lo seleccionado. Estos códigos se van relacionando por una opción que provee el programa, lo que permite, por una parte, ir conformando la categoría y, por otra, ir creando la red. El programa también ofrece la configuración de comentarios o fragmentos de

cada asignación de código o de cada relación entre éstos, con la finalidad de ir afinando el análisis.

Partiendo de esta proposición se identifican: contacto primario con el documento (organización, clasificación y lecturas iniciales de la información), preparación del documento, análisis (construcción, denominación y definición de categorías de primer y segundo orden, y creación de redes semánticas), interpretación analítica (descripción de hallazgos o teorización).

Con los materiales de construcción (categorías) preparados en la primera fase, se procede, en la segunda, al proceso de organizar los objetos de construcción en redes de relaciones o diagramas de flujo, mapas mentales o mapas conceptuales, entre las categorías y la estructuración de hallazgos. Las redes estructurales (*networks*) o diagramas de flujo representan gráficamente posibles estructuras o sistemas de relaciones, sobre todo entre las categorías o códigos; constituyen el fin principal de toda investigación y de la ciencia, es decir, la teorización, o la creación de modelos y estructuras teóricas.

En las redes conceptuales y estructurales se hacen explícitas las interpretaciones y permiten, en un momento determinado, llamar a todos los elementos que pueden apoyar una u otra hipótesis, argumento o conclusión. El programa Atlas.ti ofrece seis tipos de relación y su símbolo, pero el

investigador puede crear muchos otros con sus posibles símbolos, de acuerdo a sus necesidades y conveniencias. Con los resultados arrojados por el programa Atlas.ti se elaboró una base de datos con información cualitativa y esquemas con lluvias de palabras. Posteriormente, se realizó nuevamente el ejercicio de análisis para codificar los datos tanto cuantitativos (resultados del cuestionario) como cualitativos (entrevistas y registros de observación) en dimensiones y categorías analíticas.

4. Definición de dimensiones y categorías analíticas

Una vez concluido el levantamiento de las entrevistas, se procedió al procesamiento de los datos y la sistematización de la información mediante el uso del programa Atlas.ti. Con los resultados arrojados por el programa se elaboró una base de datos con información cualitativa y esquemas con lluvias de palabras. Posteriormente, se realizó un ejercicio de análisis para codificar los datos en dimensiones y categorías analíticas.

Como primer paso en el proceso de análisis, se llevó a cabo una lectura cuidadosa de la información cuantitativa y cualitativa, con el propósito de extraer cuestiones que se consideraron significativas en la estrategia de los 100 días por la Seguridad. En los datos obtenidos se procuró identificar aspectos interesantes a partir de los conocimientos o experiencias recuperadas de los informantes, y si aparentemente existían inconsistencias o contradicciones entre las visiones de diferentes grupos o

personas, o entre las creencias o actitudes que expresaron los participantes. Una vez definidas las categorías analíticas se organizaron dentro de un esquema para establecer relaciones y una comparación entre ellas (Hammersley y Atkinson, 1983).

Ilustración 14. Esquema de dimensiones y categorías analíticas



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso de sistematización y análisis de la información dan fundamento a los resultados presentados en la identificación del proceso de articulación y trabajo, entre las dependencias e integrantes de las 21 mesas del proyecto 100 días por la Seguridad. Es necesario considerar que, como todo proyecto que busca documentar una realidad compleja, en el reporte

final se pone atención a algunos hallazgos y otros quedan fuera del mismo. Las narrativas escritas, como cualquier tipo de representación, son mucho más limitadas que el hecho social que se desea explicar (Hammersley y Atkinson, 1983).

Crterios éticos

Este proyecto enfatiza el compromiso para comunicar a las personas que participaron en el proceso de documentación los métodos del estudio para obtener su consentimiento previo, libre e informado, con el propósito de realizar las indagaciones necesarias, así como advertir sobre la utilización de la información generada. Además, se asume el compromiso de que los reportes publicados del proyecto por ningún motivo causen daño a la seguridad, dignidad o privacidad de las personas. Este compromiso incluye mantener la confidencialidad y anonimato de cada uno de los participantes, tanto como el respeto irrestricto a su derecho a la protección de datos personales.

Hallazgos

Proceso y resultados de los 100 días por la Seguridad Ciudadana

Los 100 días por la Seguridad Ciudadana es un ejercicio de gestión pública colaborativa que se documentó en tres dimensiones de análisis, que fueron: 1) prácticas de trabajo interinstitucional e intersectorial, 2) rutas de trabajo y 3) lecciones aprendidas a partir de la observación, la aplicación de cuestionarios y de entrevistas semi estructuradas.

Las tres dimensiones de análisis se basan en algunas de las variables que componen la gestión pública colaborativa. Pues, como un proceso de trabajo conjunto entre actores con retos o preocupaciones compartidos que no pueden ser resueltos individualmente y hacen necesario generar procesos multiorganizacionales, de reciprocidad, multisectoriales y multifactoriales (Agranoff y McGuire 2003; O'Toole y Meier, 2007; O'Leary y Vij, 2012; McGuire, 2006).

Prácticas de trabajo interinstitucional e intersectorial

Las prácticas de trabajo se documentaron a partir de cinco categorías: 1) división de labores; 2) toma de decisiones; 3) mecanismos de comunicación; 4) mecanismos de coordinación y 5) inversión del tiempo. Estas categorías son de utilidad para conocer la forma en que se trabajó, tanto en el proyecto como en los compromisos, así como para valorar el esfuerzo realizado y los resultados.

El objetivo principal es conocer cuáles son los perfiles de los líderes y la forma en que se establecen los contactos entre personas, sin embargo, al avanzar en la documentación se presentaron elementos que, de mejor forma, nos ayudan a enriquecer el conocimiento del ejercicio del trabajo colaborativo. Los líderes del ejercicio de trabajo colaborativo fueron servidores públicos seleccionados por los mandos superiores para atender el desarrollo del proyecto; el liderazgo principal de la Secretaria Margarita Sierra, se acompañó de servidores de la Fiscalía del estado, la Secretaría de Seguridad y de la misma, Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. A ellos se les sumaron, en algunos casos, los académicos y asesores.

Se buscó como perfil a personas que tuvieran capacidades de movilizar los recursos políticos necesarios para realizar el ejercicio, personas que tuvieran autoridad para llevar los acuerdos a los mandos superiores y

expertos temáticos, quienes, como se verá más adelante, asumieron o compartieron el liderazgo de algunos de los compromisos con los servidores públicos seleccionados.

División de labores

La división de labores, como primera categoría, nos da cuenta de que, en general, se presentó en las actividades de los compromisos. El esquema de trabajo, propiciado por el propio diseño metodológico, se enfocó en que para cada una de las partes se repartiera conforme a capacidades, conocimientos y competencias, para después ser integradas. La división partió de común acuerdo en las reuniones, en donde, conforme a un esquema de repartición, fueron trabajando los distintos compromisos, de acuerdo al calendario y con las herramientas dispuestas por la Secretaría de Planeación.

Los resultados del cuestionario, a la pregunta “¿crees que el trabajo se repartía equitativamente y de forma proporcional al rol que desempeñaba cada persona?”, dan cuenta de que la mayoría de los participantes, 70%, sintieron que se trabajaba adecuadamente.

Ilustración 15. Distribución porcentual en percepción de equidad de trabajo en participantes



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Este resultado también muestra de que el 30% de los participantes sintieron que el trabajo no fue equitativo, por lo que muy probablemente, por institución o personas/rol, las actividades implicaron esfuerzos diversos que, en algunos casos, se pensaron como responsabilidad de otra.

Los testimonios muestran que cada uno de los participantes actuó conforme a su responsabilidad, en diferentes condiciones, con actividades diversas y con los instrumentos diseñados para el trabajo de colaboración.

Si, bueno, te digo, cada uno tenía su área de responsabilidad, eso implica que cada uno tenía un tiempo diferente ¿no? Y no, mientras unos trabajaban, otros no tenían actividad porque cada grupo iba revisando su

documento conforme los íbamos generando (Fabiola, asesora técnica).

Sí se dividieron algunas tareas y debo de decirlo que ellos, las de esas dos dependencias fueron los que más apoyaron a la realización y desarrollo de las tareas. Yo, por mi parte, sin tener en ningún momento un apoyo de nadie, porque ahora sí estaba yo de manera individual y particular, es poco lo que pude dar de valor agregado (Gabriel, integrante ciudadano).

Primeramente se dividieron las tareas en aquellas cuestiones, por ejemplo, lo que es la nivelación escolar, ese es un tema que se manejó, por una parte, por otra, fue también lo que es la elaboración del programa y diseño de la universidad, los temas que deberían de abordarse, entonces para ellos se integraron, se desarrollaron talleres inclusivos, tanto presenciales como virtuales, cada quien de sus grupos de trabajo, cada quien aportó la parte de sus experiencias (Isaac, líder).

Entonces cómo se distribuyeron las tareas, pues con base en el objetivo, la Secretaría de Seguridad, la Fiscalía o los integrantes de los equipos asumían actividades que le sumarían a ese objetivo, me doy a entender, entonces cómo se distribuyó las responsabilidades, cada quien se apuntaba cómo desde su espacio le podía abonar para cumplirlo (Julieta, asesora metodológica).

Creo que funciona muy bien esto de los formatos, esto de los objetivos muy precisos, el saber de metas en tiempos, los cronogramas, creo que todo esto nos dio claridad en cuanto a dónde se tenía que llegar (Carlos, asesor técnico).

También hay evidencia de que el trabajo se realizó sin una división de labores, o al menos eso se interpretó por prácticas horizontales y dinámicas de colaboración en las que los integrantes se acompañaron y trabajaron en conjunto para dar cumplimiento al compromiso:

No generamos esta parte de 'tú haces esto', 'tú haces esto', entre los tres íbamos poniendo ideas, bajando ideas, cuestiones y cada quien de manera organizada iba asumiendo compromisos. Entonces creo que la forma de trabajo, la dinámica en sí, propició que se fuera dando de esta manera y no tanto de que una persona, sea yo o una de las asesoras, 'te toca hacer esto' o 'no te toca hacer esto', estas cosas, creo que fue de manera muy orgánica como fue sucediendo todo (Sebastián, líder).

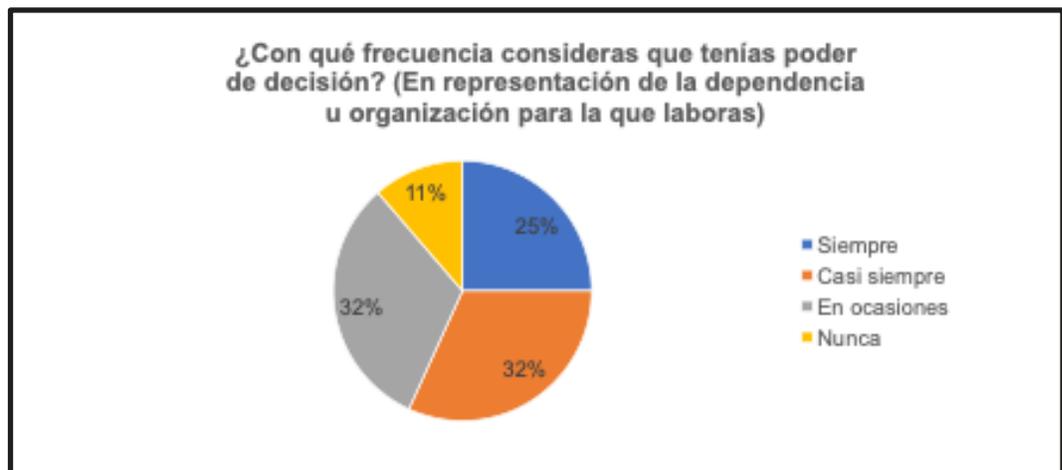
Toma de decisiones

La toma de decisiones, como segunda categoría, nos da cuenta de que, en general, fueron tomadas en los compromisos por los integrantes y subordinadas a los superiores jerárquicos y políticos. La toma de decisiones, también, propiciada por el propio diseño metodológico, se enfocó a que en cada uno de los compromisos los participantes debatieron con la mayor libertad posible, para después llegar a acuerdos que, a la postre, serían presentados a los superiores jerárquicos para su visto bueno y posterior desarrollo e integración al trabajo de los demás participantes.

El diseño de toma de decisiones, denota la cultura organizacional de subordinación, así como la importancia de la metodología instruida por la Secretaría de Planeación para presionar la acción gubernamental, el avance de los compromisos y sus resultados finales, conforme a un calendario, y productos específicos y homologados para los diferentes compromisos.

Los resultados del cuestionario, a la pregunta “¿con qué frecuencia consideras que tenías poder de decisión? (en representación de la dependencia u organización para que laboras)”, dan cuenta de que una mayoría de los participantes pudo siempre, casi siempre y en ocasiones participar y que en solo el 11% de los casos sintieron que no tuvieron poder de decisión.

Ilustración 16. Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Este resultado da muestra de que los participantes sintieron que en la dinámica de intercambio en los compromisos y en los acuerdos pudieron participar en las decisiones, de tal forma que esto fue apoyado por los superiores para ser desarrollado.

Como muestran los testimonios, algunas decisiones relevantes del ejercicio y el proceso de toma de decisiones estuvo definido por los lineamientos establecidos por la Secretaría de Planeación. Esto significó, aparte de una base de trabajo estructurada, la comprensión de los objetivos y metodología utilizada para la toma de acuerdos, que fue el camino a seguir al interior de los compromisos:

Ahí no fuimos nosotros quienes establecimos esta parte, sino la Secretaría de Planeación, básicamente, lo que hicieron fue un diálogo con los directivos, los titulares directivos de la Fiscalía y la Secretaría de Seguridad para hacer esta primera invitación a los líderes de compromiso (Juana, asesora metodológica).

Entonces empezamos a ver lo que fue (...) el mapa sistémico que construyeron. Y, te seré sincero, en este mapa sistémico no colaboramos, bueno, al menos yo o mi equipo no colaboramos (...) nos llegó la información y partimos de ella (para) tratar de entender cómo llegaron a la conclusión de que era necesario revisar este mapa o cómo surgió este compromiso (Omar, líder).

Entonces, básicamente, quien lideró el proyecto fueron los facilitadores en la coordinación específicamente, de dos instituciones (Paulina, colideresa).

Hay un documento, no me acuerdo cómo se llama, pero es como el documento principal de cada mesa, es como un reportito (Gerónimo, asesor técnico).

Sugerimos que las decisiones que ellos tomaran se hicieran con base en acuerdos. Es decir, que se dieran la oportunidad de reunirse semana con semana para que ellos pudieran medir el grado de avance, o si se cumplió o no con las actividades con la que ellos se habían comprometido y se les brindó una serie como de guía, de minuta, para que ellos, al momento que tuvieran que tomar una decisión, pudieran analizar o poner cuáles serían los retos u oportunidades y, con base a ello, tomaran la decisión (Julieta, asesora metodológica).

Pero la verdad es que hay una brecha muy grande entre la perspectiva y el abordaje que ellos están entregando en las instituciones, y lo que nosotras y nosotros estábamos proponiendo a la distancia (Blanca, asesora técnica).

Los testimonios dan cuenta de que en el trabajo de los compromisos se prefirió seguir un esquema de discusión en grupo, acuerdo, división de labores, reporte a los superiores, adecuaciones, presentación en grupo, acuerdo y entrega.

Lo que pasa es que se hacía un grupo y nos reuníamos todos en general, y se hablaba de los avances y luego ya después se hacían grupos más chicos, y ya de esos grupos más chicos, después yo con mi asesor y así nos íbamos reduciendo y ya en su momento como líder propongo, entonces ya uno platicaba 'vamos a proponerlo' y ya se proponía con los asesores y todos los que integrábamos esos ejes de donde participaba uno y entre todos dábamos la opinión y acomodábamos para hacer la propuesta, pero en sí, en sí era una decisión, ahora sí, se podría decir, conjunta (Julio, colíder).

Tenía que rebotar siempre, (con el superior) (...) él siempre daba su opinión o sus preferencias, entonces yo me llevaba lo que sentía era el acuerdo de la mesa, generaba un documentito, algo así, y luego ya se rebotaba con la mesa, a la mejor primero de manera virtual como mandárselos unos días antes, o si no, ya en la propia sesión, lo proyectaba y lo explicaba y ya decían 'si me gusta', 'no me gusta', 'cámbiale ahí', 'cámbiale allá' (Gerónimo, asesor técnico).

Las decisiones del trabajo de grupo recayeron en el mismo y fueron acompañadas por los asesores y los servidores públicos encargados del ejercicio. Las recomendaciones y experiencias de los asesores fueron de utilidad y guía, sin embargo, las propuestas a presentar a los superiores, fueron definidas por los servidores públicos:

(...) Todas las decisiones recaían en nosotros como equipo nuclear, a veces sí pedíamos asesorías y acompañamiento de los asesores externos (...) y un poco lo que hacíamos

era reflexión, discusión, toma de decisiones y eso implicaba como discusiones muy largas (Mariana, asesora técnica).

(...) Teníamos asesor (...) dos externos (...) uno transversal y uno para nosotros, entonces ellos como que facilitaban esa parte, '¿qué les parece si le hacemos así?' o 'no, no me parece', ellos dos iban mucho en ese sentido (Brenda, lideresa).

Pero fue interesante porque finalmente se dialogaba, se discutía, se buscaba preponderar las partes encontradas y eso no es que decidiéramos que lo íbamos a hacer a través de votos o que lo íbamos a hacer a través de un volado, no, simplemente a través de la discusión de las ideas iban surgiendo las decisiones (Sebastián, líder).

Terminé francamente muy desilusionada, me sentí también incluso manipulada. Porque dije 'no puede ser que nos han propuesto que esto podría ser una realidad en la medida de lo posible', pero una cosa es lo que se preparó, lo que se laboró y lo que se presentó no tiene nada que ver (Blanca, asesora técnica).

Mecanismos de comunicación

Los mecanismos de comunicación, como tercera categoría, nos da cuenta de que, en general, se presentó una comunicación tanto presencial como virtual, que existe una preferencia por la primera para realizar los trabajos y evitar malentendidos, así como para organizar las actividades. Las reuniones de compromiso, talleres, visitas, entrevistas, trabajo de campo

cara a cara, dependiendo del compromiso, fueron de gran utilidad para los participantes. Una situación a valorar es que las instituciones de seguridad y justicia fueron parte de las catalogadas como esenciales, por lo que en ningún momento detuvieron los servicios que prestan y que están vinculados a un trabajo de campo.

La comunicación virtual, mensajería de texto, correo electrónico, plataformas de trabajo colaborativo y de videoconferencias, fueron utilizadas y vistas como esenciales para la organización. La situación de distanciamiento social durante el ejercicio posiblemente facilitó el uso de los medios virtuales, que tal vez en otras circunstancias no hubieran sido contemplados. El conocimiento para su utilización y la accesibilidad fueron elementos que definieron el uso, que, en general, no representa mayores retos, por lo menos en los que no estuvieran relacionados con las plataformas de trabajo colaborativo que fueron utilizadas como repositorios.

Los resultados del cuestionario, a la pregunta “¿cuáles son los retos o desafíos para la implementación de los 1000 días?”, dan cuenta de que una minoría de los participantes, 13%, piensa que la comunicación es o vaya a ser un reto para la implementación de los compromisos y, por lo tanto, se puede intuir que en general la comunicación no representa un desafío que pudiese ser un impedimento en el trabajo para el cumplimiento de los ejercicios.

Ilustración 17. Porcentaje de percepción en retos en implementación de los 1000 días



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Este resultado da muestra de que los participantes sintieron que la voluntad política, el compromiso y la coordinación son los principales retos, lo cual da cuenta de la importancia que tiene el trabajo constante, tanto de los participantes en el ejercicio como de los responsables políticos de las instituciones participantes.

Como muestran los testimonios, los sistemas de comunicación digital como los de mensajería instantánea (Telegram y Whatsapp), el de videoconferencias (Zoom y Meet), así como el de trabajo colaborativo Google Drive, fueron de utilidad para comunicarse cotidianamente:

Básicamente fueron tres (...) el Telegram, Google Drive y el Zoom (Carlos, asesor técnico).

Teníamos un grupo de Telegram por eje y un grupo de Telegram por compromiso (...) Incluso por correo electrónico estuvimos también enviando documentos de trabajo y nos funcionó (Rogelio, secretario técnico).

Nosotros estuvimos trabajando a través del Whatsapp, en realidad casi no usamos el Drive. O sea, el Drive era exclusivamente para subir documentos, digamos, o borradores avanzados o acordados, eh... porque para ellos era mucho más práctico ¿no? (Fabiola, asesora técnica).

Pero eran buenos el Telegram, en línea por Zoom y por Whatsapp también, o sea, había buena comunicación y todo (...) (Julio, colíder).

El Whatsapp fue muy importante y no sé usar el Drive (Gabriel, integrante ciudadano).

Nos funcionó muchísimo Telegram (Mariana, asesora técnica).

Tener estos grupos de chat, el Telegram nos ayudó muchísimo (Sebastián, líder).

En la mesa técnica era muy fácil el uso del Drive, Telegram, como un sistema de comunicación (Karla, secretaria técnica).

En los tres casos compartimos en Google Drive y había algunos a los que se les complicaba la tecnología, otros no (Carlos, asesor técnico).

La Secretaría de Planeación, cada cierto tiempo, realizó videoconferencias, en donde estaban inmersos todos los compromisos, o más bien, eh... en pocas ocasiones fueron todos los compromisos y en más ocasiones fueron por ejes, porque teníamos tres ejes, uno operativo, uno de innovación y uno... de formación (Gabriel, integrante ciudadano).

Los testimonios dan cuenta de que existió una brecha digital para algunos participantes, misma que propició un proceso de aprendizaje y la preferencia por lo presencial. Los participantes tienen una preferencia por la comunicación cara a cara, la entienden como enriquecedora para el debate, más fácil, práctica para agendar y organizar, confiable, menos cansado.

Al principio, para empezar no todos tenían Telegram, que era el principal, entonces yo hice un canal de WhatsApp, en el canal de WhatsApp nos empezó a ir bastante bien pero no contestaban los jefes, la verdad a mí me funcionaba con los profesores, con los jefes en hablar por teléfono, los profesores sí me mandaban mensajes, WhatsApp individuales y trabajamos en un Word que ellos saben utilizar muy bien de Google y ellos ponían ahí toda la información y nos va muy bien, al principio utilizamos Meet (...) al final me dijeron que si yo podía hacer las sesiones de Zoom, si trabajamos en esos documentos para ellos fue

complicado encontrar la información en el Drive que tenemos general de todos (Erika, asesora técnica).

Sería mejor presencial, porque cuando uno lo hace presencial toma uno anotaciones o expone, incluso hubo presenciales, hubo como dos o tres reuniones presenciales, y era más enriquecedor porque como ahora debatía uno por esto y por esto y en línea (Julio, colíder).

La mayor parte de las ocasiones sí estuvimos de manera presencial y eso sí facilitó el canal de comunicación porque a veces cuando estamos en línea o lo hacemos por los grupos de Whatsapp o Telegram (...) estas reuniones de manera presencial de hecho tuvimos alrededor de 15, 16 reuniones de manera presencial (Lorena, lideresa).

Para mí la verdad fue lo presencial y establecer una fecha fija, y un horario fijo y un lugar fijo para que lo pusieran en su agenda todo el tiempo y si no iban ellos, por lo menos mandaban gente muy cercana que pudieran trabajar esa parte y no nos atrasábamos, porque tú sabes por teléfono, por Zoom pasan mil cosas y más en estas áreas que tenemos que salir de la ZM muchas veces, entonces 'ya saben que el jueves a las 11 nos vemos en tal lugar', 'perfecto' y creamos el compromiso (Georgina, asesora técnica).

Yo creo que el canal más eficiente sigue siendo el trabajo presencial, pero para nosotros nos resultó el canal de Zoom, todo el trabajo más efectivo que hicimos nosotros fue totalmente por Zoom (Eloina, secretaria técnica).

El canal de Telegram que teníamos por cada una de las células, de los equipos, perdón, aunque me atrevo a asegurar que el canal más eficiente fueron las reuniones que pudimos entablar con cada uno de los equipos y sobre todo las presenciales, o sea, de los grupos de Telegram que había por equipos (Julieta, asesora metodológica).

Nosotras intentábamos siempre, si veíamos que era una sesión de trabajo que iba a ser muy intensa o que iba a implicar mucho tiempo, tratábamos de hacerla presencial porque sabíamos o entendíamos que el estar tantas horas de trabajo, así como en la virtualidad cansa y en lo presencial creíamos que mejoraba este canal de comunicación (Sebastián, líder).

Mecanismos de coordinación

Los mecanismos de coordinación, como cuarta categoría, nos dan cuenta de que, en general, se presentó una situación de confusión. Si bien por un lado se distingue a nivel político estratégico el liderazgo de la Secretaría de Planeación, también se entiende que fue compartido con la Secretaría de Seguridad y la Fiscalía del Estado.

El diseño de una metodología para el ejercicio facilitó las actividades que presentaron un reto de trabajo colaborativo, ya que se presentaba un esquema de coordinación novedoso al que no están acostumbradas las burocracias administrativas de las dependencias participantes. El desorden, el ego, las asimetrías de compromiso, las agendas institucionales parecen

ser elementos que dificultaron una coordinación que se ve reflejada en la calidad y utilidad de los productos finales.

Los resultados del cuestionario, a la pregunta “¿qué fue lo más difícil del trabajo realizado con los 100 días por la seguridad?”, dan cuenta de que una mayoría de los participantes encontró resistencia para acceder, recopilar y compartir la información, así como para la organización y coordinación de las instituciones. Asimismo, una dificultad fue la falta de participación y, en menor medida, la falta de voluntad de los titulares.

Ilustración 18. Distribución porcentual en la percepción de dificultad de trabajo realizado



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Este resultado da muestra de que los participantes se sintieron respaldados por los titulares, mientras que las propias personas e instituciones dificultan el trabajo del compromiso.

Como muestran los testimonios, la coordinación implicó retos estructurales y competenciales de las instituciones participantes y de decisión política, en donde si bien se reconoce la jerarquía y línea de mando, también se identifica su rompimiento y, por lo tanto, la existencia de dificultades para comprender el sentido de los trabajos de los compromisos y la forma de realizarlos.

Margarita, en el propio contexto del gobernador, pero no necesariamente de un acuerdo en el mismo sentido con secretario de Seguridad, con el fiscal, con el secretario ejecutivo del Consejo estatal de Seguridad Pública, no hubo un acuerdo político detrás (Gerónimo, asesor técnico).

Fue sumamente complejo porque, para empezar, no es un tema de la secretaría, como sabes, la secretaría es una instancia más transversal que ha hecho ejercicios, hasta ahora no nos habíamos metido en un ejercicio inmersivo a profundidad como fue el caso para este. Fue complicado por eso, porque fue aprender una temática nueva (Eloina, secretaria técnica).

Por el lado del trabajo con otras dependencias, con otras áreas, se trata de formar justo estos equipos no a partir de las áreas tradicionales sino partir de hileras que pudiéramos

identificar ahí y si es un perfil incluso de cada uno de estos liderazgos (Pedro, asesor metodológico).

El proceso de articulación, incluso, fue un poco atropellado (...) se asumieron compromisos (...) de articulación en donde diferentes actores priorizaron acciones, pero luego el titular del ejecutivo asumió 22 compromisos, pero no hubo, necesariamente, una bajada institucional desde ese mandato a las diferentes instituciones encargadas de cumplir esos compromisos (Julieta, asesora metodológica).

Hicieron el esfuerzo por compaginarse y que pudiéramos coincidir en horarios, imposible, porque era demasiada gente, era imposible que pudiéramos juntarnos (Blanca, asesora técnica).

Los testimonios, también dan cuenta de la importancia de las personalidades, experiencias y las visiones sobre el tema de seguridad. Se identifica la existencia de dos sistemas que rigen a las instituciones al mismo tiempo, y que se enfrentan al momento de analizar y desarrollar los compromisos, así como la fricción entre las agendas del Ejecutivo, las institucionales y personales.

Tenemos dos visiones encontradas, no contrarias, encontradas, en el sentido de que la visión del funcionario viene de un sistema que ya está implementado, que es el Sistema Nacional de Seguridad Pública, dentro de ese sistema, que ya está estructurado hace unos años, entra al perfil policial, el perfil ministerial y el perfil pericial, estos tres perfiles no solamente tienen una connotación ya

estructurada en la ley, ya tienen candados en la ley, sino solamente en el sistema, sino en la materia laboral, no pertenecemos al 123 a, no pertenecemos (Areli, asesora técnica).

La coordinación interinstitucional, solo fue con una de las dependencias con las que tuvimos problemas por cuestiones de ego (Brenda, lideresa).

Pero vuelvo a repetirte, el tema de la poca o la incapacidad de toma de decisiones en el momento retrasaba los procesos (Paulina, colideresa).

Fue compleja en muchas situaciones. Lo primero era que el compromiso había contemplado también la participación de Fiscalía y, por cuestiones de agenda y de tiempo, ellos se salieron de este compromiso; entonces creo fue uno de los compromisos a los que no se les dio como seguimiento ni participación, a pesar de que estaban ahí involucrados (Mariana, asesora técnica).

La coordinación, si bien se presenta fluida, parece que en algunos momentos pudo ser más intensa entre los participantes de los compromisos, quienes en general se coordinan internamente conforme a las necesidades de las actividades a realizar.

Eso sí me gustaría, que en un momento dado le digan a uno con tiempo, que sí lo hicieron cuando estuvimos trabajando y todo era con tiempo, no era de que 'para mañana', pero sí me gustaría que hubiera más comunicación, vamos, que

no se deje pasar tanto tiempo, que en un momento dado 'oiga, que se ocupa esto', 'pues vamos trabajándolo' o los pasos que vayamos se tengan que dar (Julio, colíder).

La coordinación, la coordinaba yo directamente con mi asesor, el asesor que yo tenía y ya de ahí nos coordinábamos y, dependiendo lo que se iba viendo, hacíamos las reuniones en línea y, en su momento, hacíamos las reuniones entre ya sea yo con el asesor y con los demás integrantes, incluso hasta presenciales también hicimos reuniones (Julio, colíder).

La conformación del grupo de trabajo me fue sugerido que incluyera académicos, que incluyera sociedad civil, que incluyera personas incluso de otras corporaciones, mi propuesta fue otra... incluyo ciudadanos, incluyo académicos para la coordinación (Omar, líder).

Inversión de tiempo

La inversión de tiempo, como quinta y última categoría de las prácticas de trabajo, nos da cuenta de que, en general, la participación en el ejercicio significó una inversión de tiempo y un esfuerzo laboral extra. El trabajo en los compromisos fue una actividad extra a las funciones que normalmente desempeñan, por lo que inclusive, en algunos casos, se presentan situaciones fuera de los horarios laborales de los servidores públicos.

El ejercicio de gestión pública colaborativa registra desde dos horas semanales de dedicación, hasta la mitad de la jornada laboral, lo cual

muestra el compromiso y exigencia que significó, así como las dificultades para lidiar con sus funciones propias y las encargadas por los mandos superiores, así como por el esquema de reporte y de decisiones propio de la metodología instaurada por la Secretaría de Planeación y la cultura organizacional propia.

Los resultados del cuestionario, a la pregunta: “¿cuánto tiempo en promedio invertiste a la semana para el logro del compromiso?”, dan cuenta de que una mayoría, 61%, de los participantes dedicó entre cinco y ocho horas semanales al ejercicio de gestión pública colaborativa, alrededor de una jornada laboral, lo cual habrá implicado un sacrificio ante la reconocida saturación en las instituciones de seguridad.

Ilustración 19. Distribución porcentual de tiempo semanal invertido por los participantes



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Este resultado da muestra de que muy pocos participantes, 14%, dedicaron una suma menor de 3 horas al ejercicio, lo cual nos indica el nivel de compromiso y exigencia que implicó para los servidores públicos de las instituciones de seguridad.

Como muestran los testimonios, la inversión de tiempo dedicado al ejercicio varió desde dos horas a la semana, hasta jornadas laborales completas y los días no laborales; desde las personas que identificaron poco compromiso y que, por lo tanto, dedicaron poco tiempo, para todos al menos implicó una hora a la semana, mientras que, para otros, en el extremo, fue la mitad de las jornadas laborales.

(...) La verdad, te soy sincero, como no hubo mucho empuje, involucramiento, a lo más unas dos horas a la semana (Carlos, asesor técnico).

Creo que al menos cuatro horas a la semana (...), al menos una reunión semanal de una hora y además de eso tenían que dar seguimiento a los acuerdos, al menos cuatro horas (...). Había semanas que se cargaba más que a otros, pero yo diría que en promedio entre cuatro u ocho horas por semana (Juana, asesora metodológica).

Entonces teníamos una reunión semanal, pero yo en realidad trabajaba más o menos entre cinco y ocho horas

diarias para poder tener el documento, porque esto fueron períodos como muy cortos (Fabiola, asesora técnica).

No sé, en promedio te puedo decir, entre hora y media, dos horas al día (Paulina, colideresa).

En ocasiones eran tres horas, si no mal recuerdo (Gabriel, integrante ciudadano).

Te puedo decir que nosotros en las sesiones que estuvimos trabajando, eran sesiones de cinco o seis horas, de los meses que duramos trabajando, que ya ni me acuerdo qué meses fueron, pero sí como el 40 o 35% del tiempo que nos determinó ponernos de acuerdo y eran sesiones de cinco horas, aproximadamente, semanalmente (Paulina, colideresa).

Yo creo que fue mucho tiempo porque además (...) había semanas que dedicamos, no sé, más del 50% de nuestro horario laboral a estas actividades (Mariana, asesora técnica).

Por ahí más de ocho horas a la semana y sí, más de ocho horas a la semana le estuvimos dedicando (Lorena, lideresa).

Bueno, en las reuniones de aquí mismo se siguió con el programa, a veces eran los jueves, a veces tocaba en viernes si no mal recuerdo, en ocasiones eran tres horas (Gabriel, integrante ciudadano).

El tiempo dedicado, se pensó, sería parte de las actividades rutinarias de cada servidor público, conforme a un esquema de trabajo colaborativo en reuniones diseñado dentro de la metodología propuesta por la Secretaría de Participación, lo cual en la práctica se enfrentó con una realidad en la que las exigencias y los horarios se contrapusieron.

Nosotras desde el principio pedimos o solicitamos que todas las personas que fueran a participar en estos ejercicios lo hicieran dentro de su horario, sin embargo, por esta cuestión que te comento fue imposible, había gente que sí tuvo que ir en su día descanso, incluso hubo personas que estando de vacaciones participaron en los ejercicios, entonces sí fue un tema también en eso (Sebastián, líder).

Mira, el tiempo fue muchísimo, fueron 100 días de tiempos completos, incluyendo sábados y domingos, porque, insisto, tenemos cada quien nuestro trabajo del día a día que no podemos dejar de lado, 100 días y aparte teníamos que cumplir, valga la redundancia, con el compromiso (Brenda, lideresa).

Hubo reuniones que estaban dentro del horario del personal, pero también es cierto que hubo, así como lo estamos teniendo ahorita, fuera de su horario laboral, incluso hasta el sábado también, hubo momentos que obviamente aquí no puedo decir que nos paguen horas extras, aquí trabajamos todo por nueve noventa y nueve, todo por lo mismo (Isaac, líder).

Sí fue un proyecto que me implicó prácticamente el 100% de mi tiempo orientado en eso, con los otros proyectos y demás, los tuvimos que barajar porque esto era algo que lo que requería, que requirió muchísima energía, muchísimo, y en todo desde gestionarlos (...) (Karla, secretaria técnica).

Si hablamos así de tiempo, yo creo que era en lo que ibas al área, gestionabas la información, si te la entregaban ese día, pues bueno, ibas y la registrabas, si no te la entregaban pues lo volvías a intentar al día siguiente... no sé, en promedio te puedo decir, entre hora y media, dos horas al día, o sea, consolidarlo entre todos ¿no? A veces hacía una llamada no, una llamadita telefónica, o 'vente, vamos platicar y dime de qué se trata' y cosas así (Omar, líder).

Fue mucha más carga de trabajo que la que se pensó originalmente. Además, teníamos que hacernos cargo del manejo de conflictos que se originaban en los distintos compromisos, desde que si alguien o de alguna dependencia no se conectaban a las reuniones y demás, pero esto multiplicado por ocho (Eloina, secretaria técnica).

La metodología propuesta para el trabajo colaborativo implicó destinar un tiempo relevante a las diversas reuniones y al llenado de los variados instrumentos de seguimiento.

Hubo sesiones de dos horas, hubo sesiones de cuatro horas y hubo otras sesiones de ocho horas con estos policías, entonces creo que esa fue como la parte más pesada en cuanto a tiempos (Sebastián, líder).

Es decir, que se dieran la oportunidad de reunirse semana con semana para que ellos pudieran medir el grado de avance o si se cumplió o no con las actividades con la que ellos se habían comprometido y se les brindó una serie como de guía, de minuta, para que ellos al momento que tuvieran que tomar una decisión pudieran analizar o poner cuáles serían los retos u oportunidades y, con base a ello, tomaran la decisión (Julieta, asesora metodológica).

En la mayor parte de los casos, sí se cargaban más con trabajo que otros, en muchos casos por la cuestión de su *expertise*, protocolos; por supuesto, el responsable de cada uno de las temáticas tenía que hacer una revisión de un documento en específico, no necesariamente que los demás (Juana, asesora metodológica).

No, de acuerdo a la necesidad de cada compromiso y a los mismos actores responsables de cada compromiso, ellos iban decidiendo su calendario, pero sí teníamos, o sea, reuniones por compromiso, reuniones por eje y luego ya reuniones de intercambio general; para mí, las que costaron más trabajo fueron estas, las reuniones de intercambio general, porque eran exposiciones muy breves de los responsables y pues muchos comentarios que difícilmente se podían recoger ¿no?, para aplicarlos (Rogelio, secretario técnico).

Al inicio, los líderes de compromiso invitaron a muchos miembros y estos miembros con el tiempo no fueron participando o no asistieron a las reuniones, también por su volumen de trabajo, carga de trabajo y perdieron la oportunidad de incluir sus perspectivas, que hubieran sido ricas, entonces tal vez lo opuesto fue más la pérdida, pero

no, en general sentí buena apertura (Juana, asesora metodológica).

Las prácticas de trabajo nos dan muestra de un ejercicio de gestión pública colaborativa. Las personas que participaron lograron trabajar conjuntamente para desarrollar una serie de propuestas de acciones gubernamentales en materia de seguridad. Tuvieron un claro liderazgo, una metodología homologada, un marco de trabajo estandarizado y tiempos definidos.

Los servidores públicos participantes dan cuenta de un interés por el trabajo colaborativo e identifican con claridad los retos institucionales relacionados con la cultura organizacional, los paradigmas de trabajo, las agendas de prioridades y los procesos internos diferenciados, que suelen impedir o detener la acción pública. Pese a ello, el ejercicio durante 100 días integró equipos de trabajo multiinstitucionales que lograron producir resultados.

La división de labores fue una práctica generalizada, por lo que los instrumentos tecnológicos de trabajo colaborativo no fueron necesarios y en los momentos que se pudieron utilizar, fueron sustituidos por una variada diversidad de formatos de reuniones, que de preferencia se realizaron presencialmente, pese a la situación pandémica y conforme con las prácticas laborales de las instituciones participantes.

La toma de decisiones estuvo guiada por el esquema propuesto en la metodología, en donde se presentó a partir de las propuestas acordadas previamente, el debate, desarrollo de instrumentos, reporte y modificación, acuerdos y producción de insumos. Lo cual se presentó con cierta autonomía para los participantes dentro de un marco institucional y de la natural subordinación de los servidores públicos participantes.

Los mecanismos de comunicación nos dan muestra de la aceptación de las nuevas tecnologías de comunicación propuestas e instauradas por la metodología del ejercicio. Las aplicaciones de mensajería instantánea fueron las más socorridas, mientras que los instrumentos de trabajo colaborativo se presentan como novedosos y complicados para el trabajo en los compromisos.

Los mecanismos de coordinación se observan con poca claridad, se comprende que el ejercicio fue liderado por la Secretaría de Planeación y conforme a una metodología específica que fue acompañada por los asesores metodológicos, los asesores externos o académicos, para su pleno desarrollo en los compromisos. Se identificaron dificultades para coordinarse por los perfiles, experiencias, culturas o visiones que dilataron el trabajo, cuestión que implicó un esfuerzo extra para solucionar las naturales fricciones entre personas e instituciones gubernamentales.

La inversión de tiempo, en general, fue grande. La propuesta de integrar las actividades del ejercicio en el trabajo rutinario de los servidores públicos no se logró y el ejercicio significó un esfuerzo institucional y personal no contemplado que modificó, inclusive, los horarios y actividades fuera de los ya de por sí complejos tiempos laborales de las instituciones de seguridad.

Las prácticas de trabajo nos permiten observar espacios de oportunidad para la actualización hacia el trabajo colaborativo. Los servidores públicos no fueron renuentes a este tipo de trabajo, pese al desconocimiento sobre esta forma de dar respuesta a los retos y problemas públicos, a que las estructuras institucionales continúan con un esquema ajeno a la gestión pública colaborativa y que las tecnologías de comunicación suelen ser poco conocidas y menos utilizadas.

El ejercicio permite identificar la formalidad tanto en el seguimiento de la metodología como en los acuerdos, los canales de comunicación y de coordinación con líderes en los compromisos, con un sentido de obediencia, con capacidad de interlocución con sus superiores, conocimiento de las agendas, prioridades y recursos institucionales, y comprometidos con cumplir, en tiempo y forma, con el trabajo acordado, pese las asimetrías, responsabilidades y horarios laborales.

Rutas de trabajo

Este apartado muestra los mecanismos y rutas que se realizaron durante la implementación del proyecto 100 días por la Seguridad Ciudadana. La ruta significó una organización diferente a la dinámica de trabajo administrativo bajo la cual suelen trabajar las dependencias involucradas, ya que la coordinación que implicó el ejercicio, para algunos miembros del nivel operativo resultó articulador y dinámico, pero para los altos mandos implicaba una reestructuración de la forma de trabajo de las dependencias.

Para generar los compromisos se tomó como herramienta metodológica la Gestión Colaborativa Basada en Resultados, con el fin de articular las dependencias involucradas en el tema de seguridad, pero, a su vez, a nivel individual, a personas con diferentes enfoques, perspectivas que valiéndose de los recursos a su disposición se presentaron ante el reto de generar compromisos, que en diversas ocasiones implicaban un cambio en la cultura organizacional y romper los paradigmas tradicionales de trabajo en el servicio público. Lo anterior significó un reto para las personas, desde muchas aristas.

Metodología

La primera categoría dentro de las rutas de trabajo es la metodología, esta se percibió como una forma de trabajo diferente a la que se está

acostumbrado en el servicio público en las dependencias participantes. Hubo resistencia a la metodología, principalmente al inicio de los trabajos, ya que respondía a una lógica de trabajo y comunicación muy distinta, hubo algunos que la consideraron dinámica pero poco adaptable a los temas de seguridad. Se reconoce que, en las dependencias involucradas, por sus propias funciones y temas que tratan, trabajan de una forma muy distinta que lo que se puede observar en gran parte de las dependencias estatales.

Varios participantes coinciden en que la aplicación de la metodología propuesta por Diseño Disruptivo fue difícil de implementar en un inicio, ya que implicaba trabajar de forma diferente y consideraba, además, un seguimiento constante de avances del trabajo colaborativo a través de canales poco utilizados en las dependencias participantes.

Si bien para algunos se percibió como una buena metodología que los hizo salir de la forma convencional de trabajar, otros consideraron que para los temas de seguridad era complicado aplicarla y no tuvieron en cuenta el perfil de las dependencias al momento de elegir y carecía de algunos elementos teóricos para poder aplicarla.

Además de la propia metodología, varios participantes ligaron o ven como una sola, las dinámicas de integración y sensibilización realizadas por los asesores metodológicos y los asesores técnicos, así como las formas de conducir las reuniones de trabajo que se llevaban entre los distintos

miembros del equipo. Para algunos esta metodología, vista más allá de la mera gestión colaborativa, resultó en un ejercicio que ponía en el centro a las personas, mientras que para algunos otros la forma de trabajo en las reuniones parecía extraña y distaba mucho de la compleja realidad que se vive en el tema que se estaba tratando, que era la seguridad ciudadana. Para algunos de los entrevistados, la aplicación de la metodología era visto como un experimento, que en ocasiones parecía difícil de controlar, y resultó más una aspiración o ilusión a alcanzar.

... La dificultad no es tanto por la metodología, sino es tanto por el cambio de la manera tradicional en la que venimos trabajando, la manera tradicional que trabajamos en nuestras mismas áreas de competencia; tenemos planes de trabajo normalmente que ya están delineados, preaprobados, de alguna manera tenemos que seguir esto, estamos ya como viendo mucho las partes y lo que obliga un poco la metodología es que podamos ver el todo, que podamos ver y trabajar también fuera o más allá de nuestras áreas de competencia (Pedro, asesor metodológico).

Traen una metodología que pretende de alguna manera embonar en esta burocracia, pues chocaron; creo que al principio no hubo canal de comunicación, porque creo que los de afuera no estaban entendiendo con quién estaban trabajando, sino con quién vas a trabajar, esa es la parte que yo creo que fue más difícil de entender para establecer un canal de comunicación. Dos, la metodología al principio fue lenta (Areli, asesora técnica).

No es que su metodología fuera esencialmente mala, pero lo que tiene esa metodología es que no distingue los temas que estás tratando, no sé si me explico, tú tienes una

metodología primer momento, segundo, tercero, cuarto, quinto, pero hay temas policiales que demandan discutirse (Georgina, asesora técnica).

...La verdad es que siempre la metodología aplicada es muy cuadrada, donde buscas cuál es el objetivo, cuál es la misión, y luego de ahí vas agregando y encontrando qué es lo que te va a llevar a ese objetivo dentro del contenido, entonces en llegar con ellos y que te hicieran pensar de una manera distinta, en qué actividades ibas a hacer para llegar a la cima, digamos, pon una aproximación diferente, para mí costó mucho (Erika, asesora técnica).

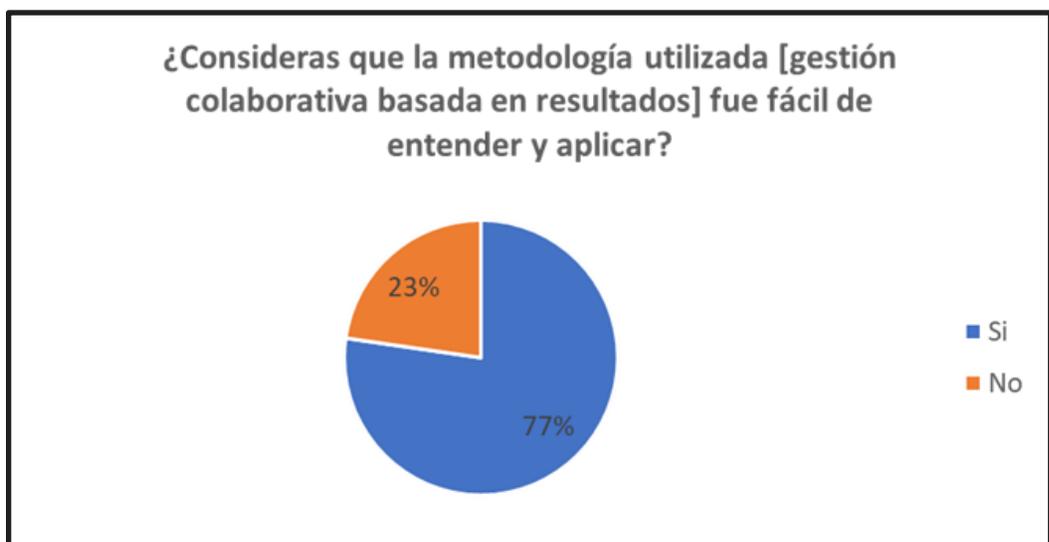
Yo tuve resistencia desde el principio con la metodología sistémica, porque parece que está muy de moda, y quienes estamos en el ámbito de la academia sabemos que la metodología no es algo que se puede aplicar de manera independiente de la teoría, entonces, cuando uno dice sistémico pareciera que quieres cubrir de un plumazo todo, dices 'ahí acaba todo', es complejo, pero lo que yo creo es que aunque han contratado especialistas en la metodología sistémica, creo que carecen de un enfoque teórico de lo que son los sistemas desde el punto de vista académico, o sea, los sistemas vienen básicamente por el funcionalismo y una premisa que se les escapa todo el tiempo es, no sólo el mapeo de actores y qué deben de hacer, sino que uno debe de pensar de manera abstracta, cuál es la función que lleva a cabo, de ahí de que lo sistémico está en el marco de la teoría funcional estructuralista, entonces cuál es la función que tienen estos actores; entonces eso tan simple, que parece tan simple y qué es lo modular de lo sistémico, no estaba (Darío, asesor técnico).

Sí, la metodología, hijole, cómo decirlo, sí, como *wishful thinking*, cuando estamos tratando cosas bien gruesas en algunas mesas, temas de desaparecidos o protocolos policiacos o así, y luego además era súper contrastante cuando todos sabíamos que estaban pasando estas

noticias, que te platico, no, entonces yo siento eso, para mí es un sentido de irrealidad (Gerónimo, asesor técnico).

Respecto a la pregunta “¿consideras que la metodología [gestión colaborativa basada en resultados] fue fácil de entender y aplicar?”, el 77% de los encuestados comentaron que sí, mientras que el 33% restante comentó que no.

Ilustración 20. Distribución porcentual en percepción de apropiación de metodología utilizada



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Responsabilidad / Liderazgo

Sobre esta categoría, la propia metodología definía ya los roles de las personas que participaban en cada uno de los compromisos, además se

identificaba también líderes políticos, y otros liderazgos que surgieron más allá del rol predefinido para los participantes. De esta forma, los liderazgos se construyeron en diferentes niveles y de forma particular entre los ejes y compromisos, a fin de que pudieran lograrse los entregables comprometidos.

Varios participantes coinciden y reconocen que el “liderazgo político” lo llevó Margarita Sierra por parte de la Secretaría de Planeación. Se reconoce esto como positivo por su trayectoria, pero también se percibe como un liderazgo externo a los titulares de las dependencias involucradas, principalmente en el caso de la Fiscalía y de la Secretaría de Seguridad, lo que en ocasiones resultó contraproducente, ya que su poder de acción estaba limitado, al no tener facultades para implementar algunos de los proyectos. El liderazgo de la coordinación tomó más fuerza que el liderazgo que por atribuciones tienen los titulares de las dependencias para realizar algunos de los cambios profundos que se plantearon en los compromisos. Los titulares de las dependencias no se visualizaron como líderes de ninguno de los proyectos.

Para cada compromiso se establecieron líderes y colíderes, de acuerdo a las atribuciones que tenían dentro de las dependencias participantes. A nivel de compromiso, en algunos casos, los asesores técnicos, debido a sus conocimientos y *expertise* en seguridad ciudadana,

en su calidad de consultores, terminaron siendo líderes en la práctica para la construcción de los productos finales de algunos de los compromisos.

En el eje dos, al cambiar la dinámica de los compromisos y fusionarse, se construyeron liderazgos espontáneos dentro de los equipos de trabajo. Incluso la Secretaría Técnica en algunos casos pasó a tomar el rol de liderazgo para facilitar la interlocución y el trabajo colaborativo entre los participantes.

En general, se percibía a los líderes como interlocutores, validadores y puente de diálogo; dentro de los roles con mayor participación fueron los de líder/esa o colíder/esa y los asesores técnicos temáticos. Dentro de los compromisos analizados, se identificaron los siguientes liderazgos:

- Margarita Sierra – Liderazgo Político de todo el ejercicio de los 100 días por la Seguridad Ciudadana
- Daniel Quintanar – Especialista en seguridad ciudadana
- Paulo Gutiérrez – Especialista en seguridad ciudadana
- María Eugenia Suarez – Especialista en seguridad ciudadana

Se observa así que varios participantes coinciden en que el liderazgo, en muchos casos, se generó en los asesores técnicos temáticos.

María Eugenia y todo su equipo estuvieron coordinándose y trabajando de una manera muy notable, después me toca en esta mesa donde estaba otro colega que se llama Juan

Salgado y sobre todo estaba también, pues el personal de la academia y del instituto de formación de la Fiscalía de Jalisco, que digamos que fueron los funcionarios más sobresalientes, que tuvieron mayor aportación (Blanca, asesora técnica).

Yo creo que aquí el liderazgo lo llevó prácticamente el secretariado técnico, de los liderazgos espontáneos, o bueno, no llamaría liderazgo porque no pudieron convocar a otros, pero sí una participación más activa, por ejemplo, la maestra Lupita, de la Fiscalía, muy proactiva, sí con el análisis de la información y propuestas, una participación súper activa y pues también Paulo en el asunto, de cuando entra Paulo, pues hacemos esta mancuerna para conducir también el proceso, pero de todos modos creo que sí siguió recargado, en este eje creo que sí recargo totalmente la conducción el secretariado técnico (Karla, secretaria técnica).

Estos mismos equipos no todos fueron así, pero algunos fueron equipos de diferentes secretarías, entonces eso también ayuda a que se rompan un poco estos mecanismos de trabajo tradicional, creo que también otra manera en que la que se consideró esto, es también a nivel de nutrir estos liderazgos o darles herramientas a estos liderazgos fueron con los encuentros que estaban diseñados, estaban diseñados también para que hubiera espacios en los que pudieran reflexionar sobre su liderazgo y pudieran entender y reflexionar más sobre el tema de seguridad ciudadana, todo un reto, digo, un hallazgo personal para identificar líderes (Pedro, asesor metodológico).

Pero esto es muy autoritario, ha generado también mucha bronca la presencia de Margarita en estas áreas, es muy simbólico que el Secretario de Seguridad Pública nunca participó en nada y sigue sin participar, y sigue sin enunciar palabra alguna (Georgina, asesora técnica).

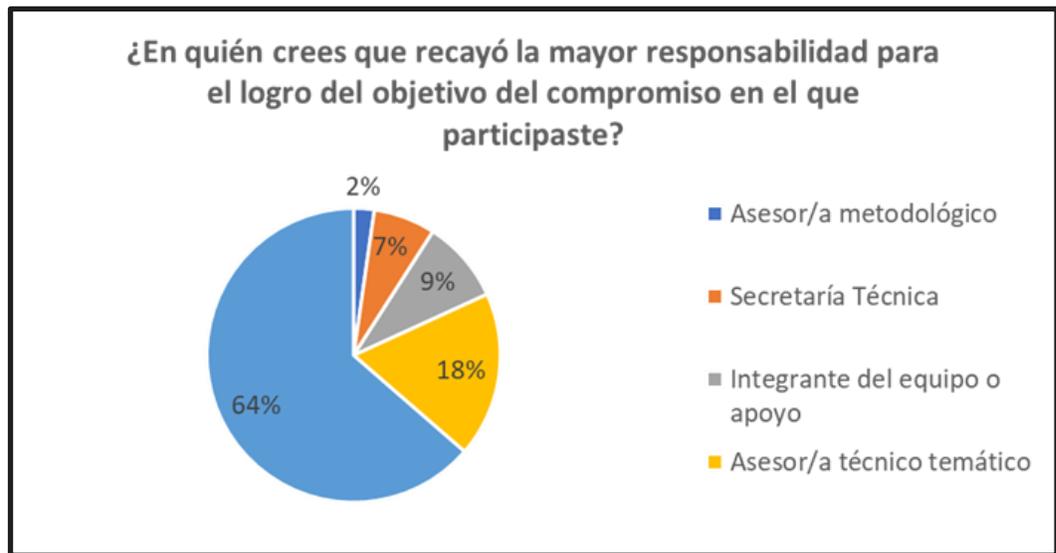
Lo que pasa es que lo de los 100 días, yo creo que en este caso Margarita Sierra viene del activismo, ella tiene una

gran sensibilidad como para detectar buenas ideas; una cosa es detectarlas y otra cosa es ejecutarlas, es muy complicado ejecutar buenas ideas en países que no tienen trayectoria de participación ciudadana, que no tienen confianza institucional, Margarita saca, si no me equivoco, esta idea de los 100 días y de los 1000 días (Darío, asesor técnico).

Yo creo que más o menos la variable fue, o el líder del compromiso o el asesor técnico acabaron tomando un poco de protagonismo en contribuir a que realmente el producto fuera alcanzado, yo creo que dependiendo del compromiso creo que está entre el líder del compromiso, por parte de la dependencia pública o, muchas veces, el asesor técnico acabó desempeñando un rol de desarrollar gran parte del producto, de contribuir con una visión externa, realmente, ser crítico fundamental para que se alcanzara el producto final (Juana, asesora metodológica).

Respecto a la pregunta “¿en quién crees que recayó la mayor responsabilidad para el logro del objetivo del compromiso en el que participaste?”, el 64% de las personas encuestadas mencionó al líder/esa o colíder/esa como el actor con mayor responsabilidad; resalta que el 18% consideró que el liderazgo recayó en el asesor/a técnico temático, el 9% en algún integrante del equipo o apoyo, el 7% comentó que en la Secretaría Técnica y el 2% restante consideró que en el asesor/a metodológico.

Ilustración 21. Distribución porcentual de responsabilidades



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Autonomía

Se presentan dos conceptos de autonomía, uno en la toma de decisiones y el otro referente a la autonomía de los participantes de las dependencias de procuración de justicia (Fiscalía, Universidad de Policías, Secretaría de Seguridad Pública). La autonomía de toma de decisiones entre los equipos a un nivel horizontal fue descrita previamente en el apartado de Prácticas de trabajo.

Según la percepción de algunos entrevistados, la capacidad de autogestión de los integrantes en los diversos equipos se vio mermada por la limitada autonomía que se mostró en algunos casos. Principalmente en

la incapacidad de que los integrantes tomaran decisiones que involucraran a las organizaciones que representaban en el proyecto.

Algunos participantes manifestaron esta situación como una limitante en los procesos, lo cual se veía reflejado en atrasos, debido a que se “atoraba” el desarrollo de las actividades subsecuentes. Se presentaron casos en los cuales no se podían tomar acuerdos en las sesiones de trabajo por el freno que representaba el tener que consultar a los superiores jerárquicos antes de comprometerse con determinada acción, lo cual se postergaba hasta la siguiente sesión de trabajo.

Por la naturaleza organizacional de la Fiscalía, cobra especial atención esta situación pues, según varios encuestados, la relación vertical y de marcada subordinación en la toma de decisiones obliga a que los acuerdos de trabajo “subieran” a fin de obtener un visto bueno en el avance de los mismos o, en su defecto, el declinar las propuestas.

La falta de independencia de gestión se puede reflejar en carencia de interés de los participantes o en que se convierten en emisarios de la información, lo cual hace los procesos más lentos, atropellados y complejos.

El procesamiento de la información obtenida a partir de las entrevistas a profundidad con el uso de la herramienta Atlas.ti nos permite rescatar frases muy importantes en relación a la autonomía en el proyecto.

Resaltando las palabras “nula”, de la cual se derivan las frases “dependencia de altos mandos”, “miedo a los jefes” y “miedo a perder el trabajo”; por otro lado, la palabra “resistencia” fue relacionada con frases como “procesos tradicionales” y “resistencias al cambio”.

Por otra parte, cabe destacar que en algunos de los casos en donde la toma de decisiones otorgada por los superiores fue amplia y el superior jerárquico se limitaba a conocer los avances y los siguientes pasos a dar.

El proyecto 100 días por la Seguridad Ciudadana se sustentó en una metodología de gestión colaborativa que implica intercambio de ideas y propuestas, así como aceptar compromisos que impactan en diversas dependencias, se trata de una herramienta que precisa que quienes participen tengan capacidad de decisión, lo cual en términos generales se considera que fue limitada o incluso nula.

...Yo compartía en el documento general y se lo mandaba a los jefes para que lo leyeran, y ahí teníamos un atorón porque a veces no se leía, así quedó, avanzamos lo que pudimos... (Erika, asesora técnica).

...Pero la realidad es que un factor que influyó mucho, sobre todo en Fiscalía, fue la incapacidad de toma de decisiones, entonces todo se tenía que trasladar a primero rebotar con el jefe y si el jefe estaba de acuerdo, lo pasábamos hacia acá. Entonces ese tema es importante recalcar, porque no había una independencia, por así decirlo, desde las atribuciones que tendríamos que generar como titulares de esa área (Paulina, colideresa).

...El único 'pero' que en momentos todos tuvimos fue que en el caso de la Fiscalía las decisiones que de repente se tenían que tomar, el representante, que es el licenciado Julio, sí tenía que verificarlo previamente con su jefe; entonces esa parte fue la que nos estuvo de alguna manera alentando en algunas ocasiones, porque teníamos que esperarnos a que él fuera, preguntara ya fuera que nos comunicara a través del correo o chat en turno, o a veces hasta la siguiente reunión, porque sí nos decía que no podía tomar decisiones de manera inmediata y directa (Lorena, participante).

Las personas que acudían, a lo mejor acudían después de haberle informado a su titular o después de tener la aceptación del titular o la instrucción, pero si el respaldo, en el amplio sentido de la palabra, de sus respectivos titulares a lo mejor con un poquito de incertidumbre, ¿qué va a pasar aquí?, ¿cuál tiene que ser mi papel?, acudían a la mesa de coordinación con un poquito de suspicacia o incredulidad ¿cómo, realmente esto será un diálogo o una plataforma de coordinación que tenga alcance o no? (Gerónimo, asesor técnico).

Por parte de Secretaría de Seguridad, pues siempre conté con el apoyo y la toma de decisiones sí fue prácticamente mía. Realmente me dieron una toma de decisiones muy amplia y hubo una primera, eh, hubo dos evaluaciones, por parte del secretario y el coordinador estratégico en donde se le hizo la exposición de los avances y hacia dónde íbamos (Omar, líder).

En relación al reactivo relativo al poder de decisión que tenían los participantes en representación de las diferentes dependencias, los resultados del cuestionario aplicado muestran una semejanza con las entrevistas realizadas a actores clave. Resulta fundamental observar que

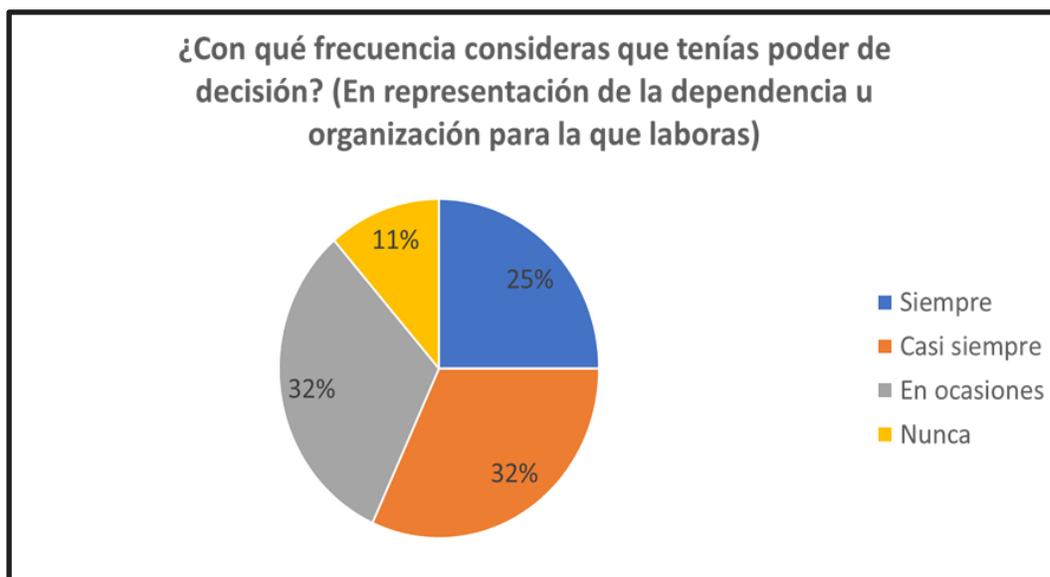
solo una cuarta parte de los encuestados manifiesta que siempre tuvo capacidad de decisión.

Para el caso de “casi siempre” y “en ocasiones”, es igual el porcentaje de respuestas, ya que 32% manifiesta que casi siempre pudo decidir en representación de la dependencia u organización en la que laboraba. Este mismo porcentaje se repite para la respuesta “en ocasiones”.

En este sentido, vale la pena recordar que la encuesta fue abierta a todos los participantes y que entre ellos existieron participantes de organizaciones o consultores externos a las instancias de gobierno, que fue en donde se presentó más la limitante de la toma de decisiones.

Por último, encontramos que el 11% de los encuestados manifiestan nunca haber tenido poder de decisión, si bien parece un porcentaje bajo respecto a los demás rubros, se esperaría que fuera el 0%, ya que la esencia del proyecto implica el intercambio de ideas, opiniones y decisiones de todos y cada uno de los participantes. Entonces esa décima parte de los encuestados puede representar funciones estratégicas para el logro o no de los compromisos.

Ilustración 22. Distribución porcentual en frecuencia de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Recursos / Capacidad técnica, humana y financiera

Los recursos son la tercera categoría en el apartado de rutas de trabajo, éstos fueron administrados por la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana, quienes coordinaron las labores logísticas a fin de generar reuniones de trabajo, presentación de avances y resultados.

El secretariado técnico de cada eje recayó en la misma Secretaría y el acompañamiento metodológico en integrantes del Colectivo de Diseño Disruptivo.

En cuanto a la capacidad técnica, los equipos fueron conformados por personas de diversos perfiles, logrando diversidad de perspectivas y por

medio de la dirección de las reuniones, principalmente virtuales, se tenía en cuenta la distribución de los tiempos, a fin de que fueran escuchados los puntos de vista y aportaciones de los integrantes.

En cuanto al recurso financiero, existen personas que manifestaron que en el desarrollo de los 100 días aportaron recursos propios para lograr los objetivos, usando en algunas ocasiones materiales comprados por ellos mismos o, en su defecto, tomados de las dependencias en las que laboran.

Los 100 días por la Seguridad Ciudadana se desarrollaron en un contexto de cambios en la dinámica social, derivados de la pandemia internacional por el COVID-19, en ese sentido la mayor parte de las reuniones se realizaron de manera virtual, se hizo uso de canales de recursos tecnológicos que no todos los participantes dominaban previamente, esto significó un gran reto para algunos participantes, aunque, por otro lado, hay quienes consideran que de no haber sido por medio de las tecnologías, *softwares*, aplicaciones y plataformas digitales hubiera sido muy complicado lograr los resultados que se obtuvieron.

...El presupuesto, no tener recursos como para poder implementar ciertas o tales cosas también te va a limitar totalmente, teníamos que en algunos casos poner de nuestro dinero para poder generar ciertas cosas [...] Por otra, definitivamente la cuestión presupuestaria tiene que ser importante si es que se quieren generar cosas, no solo depender del buen ondisimo ni del espaldarazo, sino que se vea reflejado en cuestiones de recursos, el trabajo no se hace por nomas, se necesitan recursos, se necesita de lo

más tonto, como poder tener hojas para hacer actividades, no sé, poder tener un auto para trasladar gente, ese tipo de cosas, presupuesto, comunicación, la voluntad política tiene que mejorar sí o sí y que no solo sea en cuestión de discurso (Sebastián, líder).

...Y dijimos 'hay que preguntarles a los policías', por eso hicimos la encuesta, y la presentamos y todo eso también considera lo que ellos dicen, no es nada más que salió de nuestro, nosotros lo aplicamos sin presupuesto (Georgina, asesora técnica).

Sí había un desnivel bien claro entre todos los participantes, en general, en relación con el uso de diferentes herramientas tecnológicas, porque lo principal, realmente, era el uso del Drive para almacenar archivos, con que una persona del equipo lo supiera hacerlo era suficiente (Juana, asesora metodológica).

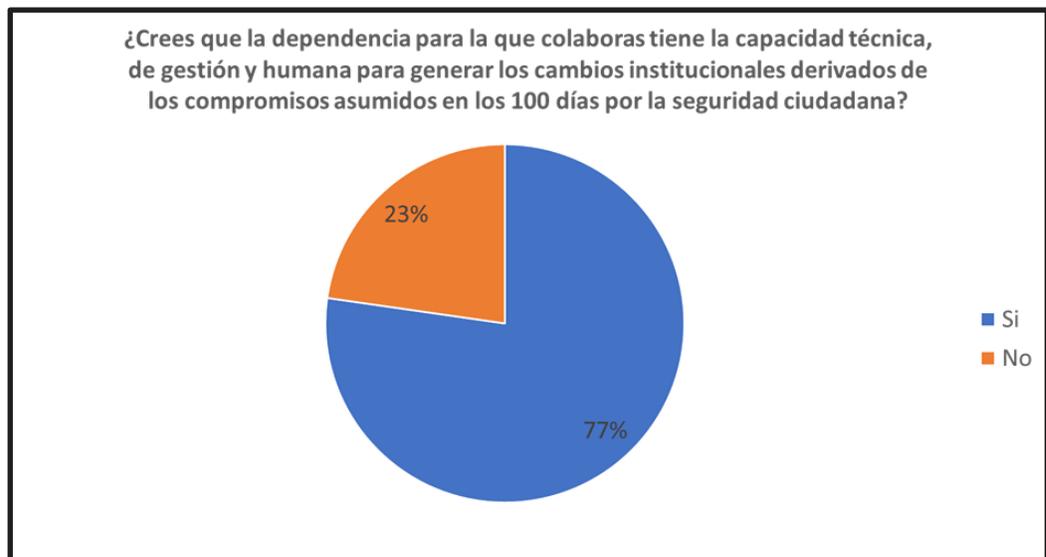
En primer lugar, si bien la Secretaría de Planeación tiene el encargo de hacer el Plan Estatal de Desarrollo, y otros planes y programas, en realidad su especialidad no es la seguridad o la procuración de justicia, entonces sí había un desconocimiento por ley, el órgano rector de la prevención en el estado es el centro, entonces resulta que no invitaron a quien tenía ese papel en un primer momento, además también porque desde el propio Consejo Estatal de Seguridad Pública y desde el propio centro estatal se desempeñaba con un perfil bajo, luego sí creo que fue adquiriendo un rol más de implementador (Gerónimo, asesor técnico).

...Entonces y ya el tema del programa estatal quedó totalmente en la nada y luego venía el otro, el de capacidades organizacionales donde, por ejemplo, se planteaba, obviamente, el asunto de los recursos, de los presupuestos; número dos, el asunto de los recursos humanos, por ejemplo, si tenían o no los perfiles adecuados y, número tres, también el tema de la gobernabilidad de

esos recursos, porque no es difícil que a un área de prevención de repente le digan ‘mándame cinco gentes porque yo las voy a ocupar para otra cosa, sin importar qué estén haciendo...’ (Gerónimo, asesor técnico).

Con base en las respuestas de la encuesta, se tiene una perspectiva optimista en cuanto a generar cambios institucionales a partir de los compromisos planteados. El 77% de los encuestados creen que la dependencia para la que laboran cuenta con la capacidad técnica, de gestión y humana para generar cambios en las organizaciones a las que pertenecen. Por otro lado, un 23% de los mismos no considera tener estas capacidades.

Ilustración 23. Distribución porcentual en percepción de capacidad de cambios institucionales



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Las rutas de trabajo nos permiten observar cómo la metodología utilizada incide positivamente en un ejercicio de gestión colaborativa como el planteado en los 100 días por la Seguridad Ciudadana, romper los paradigmas de la gestión tradicional implica retos y resistencias al cambio, sin embargo, generar sinergias de colaboración es una propuesta que se decide tomar con el fin de dar una nueva visión y enfoque en la implementación, en este caso para generar impactos en la seguridad pública, y con ello propiciar cambios y mejoras rumbo a la implementación de políticas de seguridad ciudadana.

La gestión colaborativa como metodología busca poner a las personas en el centro de las decisiones, buscando soluciones integrales para problemas sistémicos; entender, de la mano de las propuestas colegiadas y consensadas, se vuelve necesario para proponer cambios a problemas complejos.

Herramientas metodológicas como ésta, paralelamente y con la guía de liderazgos bien identificados que asuman la dirección y la coordinación de proyectos de gran calado, resultan necesarias para cambiar las inercias con las que se han gerenciado los asuntos públicos.

La responsabilidad compartida y el liderazgo en el presente ejercicio fue fundamental para avanzar en el diseño de compromisos; si bien existían liderazgos gerenciales previamente planteados, estuvieron presentes otros que se dieron a lo largo de la implementación de los 100 días, de manera natural y legitimados por otros miembros de los equipos.

Al hablar de gestión colaborativa, la autonomía para la toma de decisiones es una de las cosas que más favorecen o perjudican, según sea el caso, el logro o no de las propuestas y compromisos. En el presente

ejercicio fueron diversas las voces que coincidieron en la necesidad de que las personas participantes contaran con autonomía a la hora de tomar decisiones dentro de los equipos de trabajo, ya que, sin la misma, la motivación puede verse mermada al percibir que los acuerdos o avances dependían de una persona diversa a la que se encontraba inmersa en el proceso y las reuniones de trabajo.

Por lo anterior, la autonomía y la participación de personas que puedan tomar decisiones que impacten en la toma de resoluciones y, con ello, los cambios que se puedan generar al interior de las instituciones resultan primordiales para generar compromisos serios como los que se planteaba diseñar en el marco de los 100 días.

Los recursos técnicos, humanos y financieros son también una parte sumamente importante en la implementación de trabajos colaborativos. En el caso del recurso financiero, todo proyecto requiere asignación presupuestaria, éste debe bajar a nivel de los integrantes de los equipos, a fin de que se puedan realizar las diversas actividades que se tienen planeadas.

Si bien este ejercicio se apoyó del uso de tecnologías de la información y la comunicación, en algunos casos la complejidad no permitía que fluyera de la mejor manera, lo cual significó un reto que fue recibido desde diferentes perspectivas; por un lado, quienes veían en esto una gran bondad que permitía generar un proyecto a la distancia pero, por otro, personas que no usan con facilidad las mencionadas tecnologías.

Lecciones aprendidas

Digo, sin ánimo de crítica, hay que señalar la verticalidad que existe en la toma de decisiones en Fiscalía, es un modelo jerárquico en el que, efectivamente los responsables de los compromisos podían tomar algunas decisiones, pero las decisiones fundamentales tienen que ser consultadas con el fiscal general (Rogelio, secretario técnico).

En esta sección del informe se presentan algunas de las lecciones aprendidas en este ejercicio de gestión pública colaborativa, con el fin de mejorar la realización de futuros proyectos. Dichas lecciones son resultado de los conocimientos adquiridos a través de las experiencias, tanto positivas como negativas, del equipo de trabajo durante la elaboración de las actividades encaminadas a lograr el objetivo propuesto en los 100 días por la Seguridad Ciudadana. La documentación se realiza a partir de cuatro categorías: 1. Logros obtenidos, 2. Obstáculos y desafíos, 3. Seguimiento y continuidad de proyecto, y 4. Recomendaciones para la continuación de los trabajos.

Se destaca como una de las lecciones aprendidas que la gestión colaborativa operó en dos niveles: el primero estuvo representado por el “núcleo duro”, es decir por los altos mandos de las dependencias que concentraron la toma de decisiones; mientras que el segundo se conformó

por el “equipo operativo”, integrado en su mayoría por los servidores públicos y personas externas, como especialistas en seguridad y académicos que participaron activamente en los grupos de trabajo.

En ese sentido, el proceso de gestión pública colaborativa remite a una posible paradoja. Por una parte, hubo participación activa y compromiso al cambio desde el equipo operativo, al tiempo que se desmotivó y diluyó la colaboración al percibirse como simulación, esto debido a que parte del núcleo duro no se involucró en esas tareas y presentó una fuerte resistencia a la transformación institucional.

Asimismo, sectores sociales externos al proyecto de los 100 días lo percibieron como una simulación por la ausencia de participación ciudadana que legitimara el proceso, así como por la falta de mecanismos de evaluación y seguimiento por parte de organizaciones civiles y otros sectores gubernamentales. De ahí que resulta fundamental incorporar en los proyectos de gestión pública colaborativa esquemas de rendición de cuentas o control social. Este tipo de control hace referencia a un entramado de mecanismos de vigilancia permanente hacia la actividad gubernamental que los ciudadanos organizados activan frente a la desconfianza institucional (Rosanvallon, 2007).

Los mecanismos de vigilancia forman parte de los poderes de control social mediante los cuales los ciudadanos establecen un monitoreo

constante del comportamiento de los funcionarios públicos y las acciones gubernamentales. La vigilancia es, a la vez, control y una modalidad de la acción que se define como una forma particular de intervención ciudadana; ésta “se manifiesta como un flujo continuo de evaluaciones y de críticas de la acción de los gobernantes por los gobernados, a un nivel muy descentralizado y en los campos más diversos de las políticas públicas” (Rosanvallon, 2007: 54). La vigilancia opera a través de múltiples modos y canales, que van desde encuestas, la intervención en comisiones especializadas hasta la edición de informes y publicación de reportajes.

Por otro lado, uno de los puntos fuertes durante la ejecución del proyecto fue la disposición y mentalidad abierta del equipo operativo para realizar tareas que aspiraban a grandes transformaciones institucionales, a pesar de su miedo y desconfianza al cambio, de manera particular a la pérdida de trabajo.

En ese sentido, se logró transitar de manera muy parcial al paradigma de seguridad ciudadana. Es decir, los cambios se perciben en un nivel individual, por ejemplo, de algunos participantes que se apropiaron del enfoque de derechos humanos o de género. A nivel estructural permaneció la visión de la seguridad pública como la perspectiva dominante para enfrentar las graves problemáticas vinculadas a las violencias y los delitos que aquejan al estado de Jalisco. Así, los altos mandos defendieron

las jerarquías tradicionales y funciones que históricamente han sustentado a las instituciones de seguridad y procuración de justicia.

Logros obtenidos: de la imposición a “ponerse la misma camiseta”

Sentimos que en algunos compromisos hubo un muy buen diálogo entre las dependencias por el perfil de las personas que estaban participando, pero que tal vez no estaban siguiendo de manera estricta el protocolo institucional (risas) hermético, no estamos rompiendo ninguna ley, pero estaban abiertos a un diálogo que no es tal vez el comportamiento patrón. En algunos compromisos fluyó muy bien el diálogo entre diferentes instituciones y, en otros, no tanto (Juana, asesora metodológica).

Para los participantes, los principales logros se pudieron observar desde dos perspectivas, una cualitativa y otra cuantitativa. El primer enfoque da cuenta de los aspectos que fueron sumamente significativos en el proceso de los 100 días, es decir, elementos intangibles, pero indispensables para fortalecer el trabajo colaborativo. En tanto, la perspectiva cuantitativa reconoce los productos que en concreto realizaron los grupos de trabajo.

Entre los logros cualitativos más reconocidos por parte los participantes está el diálogo que se estableció en un primer momento para llegar a acuerdos, luego para identificar los temas y problemas más apremiantes que se deberían atender en las dependencias y, finalmente, “ponerse la misma camisa”, para trabajar de manera conjunta en las transformaciones institucionales que desde su perspectiva eran necesarias.

Yo creo que fundamentalmente se logró identificar la necesidad de una reforma del aparato de seguridad. Nos dimos cuenta, y en eso coincidimos con la gente de Fiscalía, en que había áreas congeladas completamente y que había que reactivarlas, había que moverlas. Es decir, se coincidió con algunas iniciativas que ya había presentado el fiscal en ese momento, Gerardo Octavio, con las iniciativas que salieron de las mesas técnicas (Rogelio, secretario técnico).

Un gran logro fue el que las tres instancias de prevención se lograran poner por lo menos de acuerdo en muchos temas, porque cada quien defiende su trabajo y no quiere voltear a ver el del otro, aunque a veces es similar. Eso me pareció muy bueno, el logro más grande para mí fue el Programa Estatal de Prevención Social, porque ahí ya viene bien clarita la política pública. Ahí participaron las otras dos direcciones, de alguna manera se apropiaron un poquito del proceso y eso es importante porque hablando de prevención sí hay que usar la palabra 'ponerse la camiseta', y eso fue lo difícil, que nos pusiéramos todos la misma camiseta (Brenda, lideresa).

De ahí que las redes informales de aprendizaje y la confianza que se generaron por medio de las dinámicas de trabajo propuestas en la metodología de gestión colaborativa se identifican como otro gran logro. Esto significó adaptarse a otras formas de laborar, poco comunes en el sector público, e incluso para algunos participantes hubo una transformación a nivel personal, ya que cambiaron su forma de percibir al personal policial y las funciones que desempeñan.

Uno de los grandes logros de los cuales nos sentimos como muy contentas en el equipo es haber generado confianza, una confianza bien importante con los y las policías con las

que estuvimos trabajando. Durante el proceso nosotros nos fuimos dando cuenta de cómo fue cambiando la actitud de ellos y de ellas, porque finalmente hemos de reconocer que las policías y los policías que participaron en el ejercicio no lo hicieron por voluntad propia, sino que fue por imposición. Finalmente, sí hubo una indicación de que tenían que participar en quién sabe qué porque ellos no sabían nada, entonces esta curva de aprendizaje también fue interesante (Sebastián, líder).

No sé si se logró llegar a hacer un equipo muy integrado, pero sí hubo mucha comunicación, mucha apertura, al margen de ese detalle que comentábamos que puede ser producto del comportamiento propio de la dependencia, sí hubo muchísima disposición y ganas por parte de todos los que estuvieron trabajando (Lorena, lideresa).

Creo que sí hubo un cambio, al menos en mí como persona, voy a empezar por ahí (risas), creo que fue bastante interesante conocer la perspectiva y ponerme un poco de frente a las y los policías. Eso me hizo cuestionar la idea que tenemos de las policías y de creer cómo es su función, pero a veces no entendemos de que son seres humanos y que, además, tienen estas formas súper agotadoras de trabajar (Mariana, asesora técnica).

Asimismo, los participantes coincidieron en que otro avance significativo estuvo en el desempeño favorable mostrado por los elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, quienes se integraron al proceso, a pesar de que en un primer momento lo percibieron como una imposición de sus superiores, de su resistencia al cambio y de que no tenían la claridad de cuál era su papel o responsabilidad en el proyecto de los 100 días. Cabe

señalar que los elementos de seguridad, al inicio de la estrategia, se sintieron observados y evaluados por personas externas a su institución. Ante tales circunstancias, para la policía creció la incertidumbre y el miedo a perder el trabajo.

Éste no es un logro que se dice en papel, pero creo que es importante reconocer que fue la apertura a lo menos de nuestro secretario para tener estos procesos. Creo que esto es un logro bien importante porque yo lo veía en comparación y, tengo que decirlo así, con Fiscalía, que era muy pesada la toma de decisiones o seguir adelante con los procesos. La verdad es que nosotros cuando empezamos con el tema de la actualización, que ese era el objetivo general, tener un marco normativo y un plan de acción definido con acciones desde el plan estratégico de prevención, aquí fue bien recibido (Paulina, colideresa).

100 días es complicado por estas mentalidades tan cuadradas y al final se decidió que no podemos utilizar esto como base, fue una pérdida de tiempo. Sin embargo, el proceso que vivieron los y las policías para mí fue hermoso. Por ejemplo, hubo un cambio en la palabra que usaban, es decir, ya no hablaban del policía, decían el elemento de seguridad, como usando la perspectiva de género, estas cosas no las llegamos a cerrar, pero en general a mí me gustó este avance (Erika, asesora técnica).

Ahora bien, en el caso de los logros cuantitativos se hace referencia tanto a los compromisos cumplidos como a los productos que se presentaron al finalizar los 100 días del trabajo colaborativo. En ese sentido, a la pregunta formulada en el cuestionario sobre “¿cuáles fueron los principales logros como grupo de trabajo?”, en las respuestas se percibe

como principal logro el cumplimiento de los compromisos con un 35% de las respuestas.

Ilustración 24. Principales logros de los 100 días por la Seguridad Ciudadana



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Por ello, entre los principales productos realizados por los equipos de trabajo que cumplieron con sus compromisos, se mencionan el diseño de una guía curricular para la formación policial, así como los cambios llevados a cabo en los protocolos en materia de feminicidio, violencia sexual, violencia familiar, tortura y desaparición.

Lo que hicimos fue una guía pedagógica enfocada en el diseño curricular para la formación policial superior. Eso fue el producto que entregamos y lo que se podía hacer, porque no había elementos para poder hacer el modelo y nunca

nos juntamos los consultores para tener una visión, digamos unificada de lo que se podía hacer, digamos con el trabajo que habían hecho los equipos operativos en las mesas de trabajo, o sea, ya nunca nos volvimos a juntar (Blanca, asesora técnica).

Se logró que vamos a tener una universidad que va a ser uno de los proyectos que el gobernador determina como baluarte de la seguridad ciudadana, se logró que tuviéramos una serie de programas diseñados, yo creo que logramos, a pesar de todo, fue tener un equipo más compacto de trabajo (Karla, secretaria técnica).

Reconocer el esfuerzo de los policías, ahora estamos trabajando con la validación de la mayoría de las capacitaciones que han tenido los policías en toda su carrera. Ahora con los créditos que se les va a dar por cursos, por tema, por diplomado, creo que es un buen punto que estamos concretando con el apoyo de la Secretaría de Ciencia y Tecnología (Isaac, líder).

Entonces primero trabajamos en el protocolo de feminicidio, después violencia sexual, violencia familiar y luego trata de personas. En el protocolo de trata sí fue un poco más intenso porque no era de investigación ni de judicialización de casos, el protocolo era de atención a víctimas, un protocolo que se tuvo que hacer. El protocolo de desaparecidos, al igual que de tortura también fue intenso, pues hicimos una adaptación de los modelos que traían en Fiscalía (Fabiola, asesora técnica).

A estos avances se suma el diseño del programa de prevención social de las violencias y la delincuencia. No obstante, la falta de socialización y el desconocimiento sobre los procesos de implementación

de estos avances generó incertidumbre en los participantes, por ejemplo, Gerónimo señala:

Yo me siento muy frustrado, yo no creo que nada de lo que se planteó va ocurrir, por ejemplo, se hizo la actualización del programa estatal y se supone que iban a realizar unas mesas de socialización con las dependencias, pero eso no ocurrió (Gerónimo, asesor técnico).

Dentro de nuestro objetivo general nos propusimos la actualización del plan, pero faltaría el seguimiento a esas acciones, tenemos el tema pendiente la armonización jurídica y ahí no sabemos quién lo va a realizar porque se necesita actualizar la ley. Tampoco sabemos cómo se va a ir midiendo el cumplimiento de este trabajo (Paulina, colideresa).

De acuerdo a los resultados del cuestionario, la coordinación institucional y los vínculos institucionales ocupan el segundo lugar de los logros obtenidos con un 28%; seguido por la comunicación e intercambio de información con 22%.

En relación a la coordinación institucional se reconoce que, a pesar de la complejidad que caracteriza a este tipo de proyectos, se estableció un vínculo entre funcionarios, tanto al interior de las distintas dependencias como entre las propias instituciones que habían sido convocadas.

Uno de los logros fue que hubiera una interrelación entre ellos mismos. Muchas veces las personas que estaban en la misma Fiscalía, había dos o tres personas de la Fiscalía, lo mismo de la Secretaría de Seguridad, pero que no

interactúan en su trabajo, y ahí empezaron a interactuar y eso me pareció muy importante (Gabriel, integrante ciudadano).

Para los participantes, la metodología de gestión colaborativa basada en resultados era una forma de trabajo que demandaba cumplir metas y presentar resultados cada semana. Dichos resultados se concretaban en la elaboración de minutas. De ahí que, elaborar minutas y subirlas a la plataforma de almacenamiento de información Google Drive se convirtió en una de las habilidades tecnológicas adquiridas por algunos integrantes de la base operativa durante el proceso. Así lo hace notar uno de los secretarios técnicos:

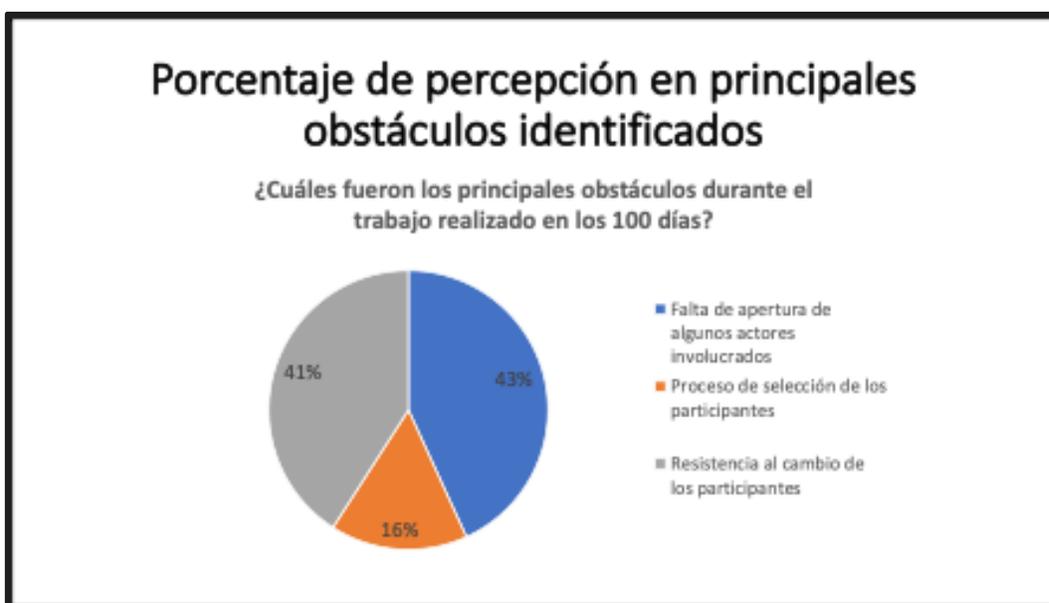
Lo que hicimos fue hacer minutas, cuando hacíamos una visita, se hacía una minuta y se subían al Drive. Están ahí en el Drive las minutas de cada visita, incluso algunas tienen fotos, descripciones (Rogelio, secretario técnico).

Obstáculos y desafíos

El mayor obstáculo que tenemos y lo seguiremos teniendo en nuestra ruta de los 1000 días va a ser la resistencia al cambio. Eso aunado a esa resistencia de las personas que conforman las áreas de trabajo, porque va a existir una curva de aprendizaje a partir de esta reingeniería o esta reestructuración organizacional, con un tiempo de prueba y error (Omar, líder).

La falta de flexibilidad y el no estar dispuestos a adaptarse a las nuevas exigencias de la transformación institucional se identificó como uno de los principales obstáculos. De acuerdo con el cuestionario, la falta de apertura de algunos de los actores involucrados representó el mayor obstáculo con un 43% de las respuestas, a éste le sigue la resistencia al cambio con un 41% y con 16% el proceso de selección de los participantes.

Ilustración 25. Principales obstáculos en los 100 días por la Seguridad Ciudadana



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Otro de los grandes obstáculos fue la poca o nula circulación de información, tanto al interior de los grupos de trabajo como desde los jefes

hacia el equipo operativo, así como entre todos los integrantes que participaron en los 100 días. Por ejemplo, los participantes percibieron que había una desconexión entre los compromisos, ya que no fluía la comunicación transversal entre proyectos y resultados obtenidos por los grupos de trabajo.

Señalaron por escrito de parte de Fiscalía que no teníamos nosotros permiso para publicar nada ni para dar a conocer ninguno de los documentos, hasta que ellos decidieran hacerlo (Rogelio, secretario técnico).

El no tener flujo de información nos hizo más difícil el trabajo. Sí percibí esa resistencia, en algunas personas más que otras, te digo, otras fueron súper abiertas y más participativas, pero sí institucionalmente hubo como resistencia y una perspicacia de decir '¿qué va a pasar con nuestras instituciones una vez que se genere esta nueva?' (Karla, secretaria técnica).

Se repitió con la mesa de la policía, que no abonaba o no facilitaba la información que se necesitaba para definir si se proponía la Universidad de la policía o si mejor se recompone la academia o el Instituto de formación de la Fiscalía. Nunca hubo claridades y a mí esa parte sí me generó mucha incertidumbre, mucha confusión, y después abruptamente, pasado un mes y una semana, nos dijeron: 'no, pues ya acabó esto' y nunca tuvimos ningún tipo de resultado ni síntesis de qué se obtuvo de esas reuniones (Blanca, asesora técnica).

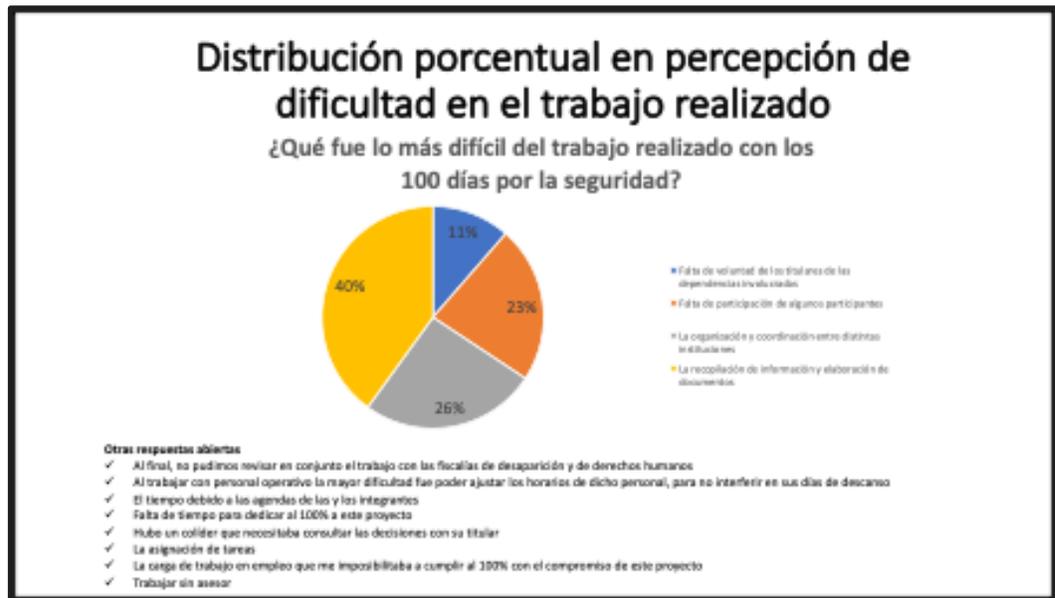
En tanto, a la pregunta expresa en el cuestionario sobre "¿qué fue lo más difícil del trabajo realizado con los 100 días por la Seguridad?", se

considera que lo más difícil fue la recopilación de información y la elaboración de documentos, con 40% de las respuestas. Otra de las grandes dificultades fue la organización y coordinación entre las distintas instituciones, con 26% de las respuestas, así como la falta de participación de algunos de los integrantes.

En la opinión de los mismos, por un lado, los titulares de las dependencias no mostraron voluntad para integrarse al proyecto y, por otro, no se cumplieron los roles que se les asignaron a algunas personas, ese fue el caso de ciertos liderazgos que no se asumieron puesto que ni el asesor técnico ni el líder institucional se implicaron en los compromisos.

Algunos roles no se cumplieron a cabalidad. Algunas cosas que se discutían en los grupos de trabajo pasaban por los filtros de las jerarquías, los integrantes tenían que irlo a rebotar con el jefe y con el jefe del jefe, y eso retrasaba mucho el tiempo (Pedro, asesor metodológico).

Ilustración 26. Principales dificultades en los 100 días por la Seguridad Ciudadana



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Un obstáculo relacionado con los grupos de trabajo fue la carga laboral y el tiempo invertido. Los participantes expresaron que ocasiones se llegaron a sentir abrumados por las dobles jornadas laborales, puesto que tenían que cumplir con las horas en su trabajo cotidiano y dedicar adicionalmente otras a la semana para realizar las tareas asignadas en el proyecto de los 100 días. Asimismo, reconocieron que la metodología propuesta tenía metas ambiciosas que se deseaban cumplir en corto plazo a pesar de que no era factible en ese periodo de tiempo.

Realmente la demanda de trabajo que tiene la gente en Fiscalía es muy alta, muy fuerte, eso les impedía profundizar más en cada uno de los temas. Yo creo que sí

hubo quien hizo un trabajo muy fuerte de integración, en este caso me estoy acordando de la persona que es responsable del área jurídica, Sandra Quintero, pues ella sí tuvo la tarea de revisar todo y de sentarse muchas horas extras a dedicarle a la revisión de todos los documentos, porque finalmente todos pasaron por sus manos (Rogelio, secretario técnico).

Cuando uno va a las mesas con intención de participar, de poner a prueba las ideas que uno tiene, a ver cómo les escuchan los demás y de discutir las ideas, creo que es una muy buena idea la de los 100 días y la de los 1000 días actualmente está en curso, pero tiene un alcance muy limitado, porque no hemos logrado hacer el famoso pacto, el pacto no es una ocurrencia, no es la ocurrencia del mago (Darío, asesor técnico).

Ahora bien, la ausencia de trabajo en equipo también se presentó como otra dificultad en la estrategia de los 100 días. Algunos de los participantes se sintieron poco integrados en las dinámicas del trabajo colaborativo, de manera que realizaron sus tareas sin contar con la ayuda de los demás.

En el caso de tortura, mi trabajo fue súper técnico, o sea, a mí me lo limitaron solo a revisar técnicamente el documento, 'haz correcciones' y tuve algunas sesiones con el otro asesor técnico para que me dijera 'a ver, tú, por qué le estás cambiando esto, cuál es tu propuesta', lo discutimos, tuvimos reuniones y él fue el que presentó el trabajo. Entonces, ni siquiera te podría decir cómo era el desarrollo del equipo porque no alcancé a ver la dinámica completa, entonces no podría opinar en ese sentido (Fabiola, asesora técnica).

Las instituciones que participaron en los 100 días se enfrentaron a distintas situaciones complicadas y de difícil resolución, pero éstas se pueden englobar en tres grandes desafíos: 1. Nuevas prácticas de gestión pública colaborativa, 2. La transformación institucional desde un cambio de paradigma de la seguridad, 3. la asignación de recursos.

Era un proyecto muy ambicioso el del modelo de fiscalías, pero a mí no me parecía mal, de hecho, yo estaba completamente de acuerdo con eso, pero también sé los riesgos que eso representa. Es decir, cambiar todo un modelo, no es tan sencillo, ¿no? Pero pensé que teníamos más posibilidades de hacerlo (Fabiola, asesora técnica).

En cuanto a la gestión pública colaborativa, se expresa la necesidad de fortalecer a los grupos de trabajo, impulsar los liderazgos que surgieron de manera informal y seguir integrando más áreas e instituciones que pudieran aportar al proyecto como las comisarías municipales o el DIF.

Me ocuparía de reforzar los equipos de trabajo y revisar disponibilidad o gestionarlo con quien tenga que gestionarlo, para que estos equipos de trabajo no solamente se respeten, sino que se les dé el apoyo, que se les incentive, que se les sostenga, porque de otra manera vas a tener esos 1000 días totalmente truncados (Areli, asesora técnica).

Un gran desafío son los liderazgos y otro son los medios con los que estábamos haciendo las cosas. Nosotros descubrimos que tuvimos avances cuando el trabajo se hizo todo de manera presencial y también cuando fuimos encontrando otros liderazgos, liderazgos que estaban ocultos por ahí o que no les dejaban participar tanto y de

pronto participaban. Guadalupe creo que fue una persona que también fue clave y ahí también hubo una asimetría grande entre la participación de la policía, que fue mucho mayor, la de la Fiscalía, que fue mucho menor (Pedro, asesor metodológico).

En tanto, el desafío de la transformación institucional desde un cambio de paradigma de la seguridad implica para los participantes la modificación en el funcionamiento de las instituciones de seguridad y procuración de justicia, que se caracterizan por sus estructuras arraigadas y una centralización del poder, así como el involucramiento de líderes con voluntad política, dispuestos a mantener acuerdos y asumir transformaciones institucionales. En ese sentido, las dependencias tendrían que introducir nuevos protocolos de actuación y contar con espacios innovadores de formación policial.

Yo me clavé con el tema del compromiso institucional, porque realmente tendrían que ser muy sinceros –tanto el Secretario de Seguridad como el Gobernador– de los cambios que se realizan, porque si ellos no están convencidos, no va a haber una incidencia real (Carlos, asesor técnico).

El reto es lograr que sea un espacio de formación policial pertinente y aceptado por las instituciones de seguridad, por otro lado, que sí logré vencer ciertos vicios; creo que el principal reto van a ser los contenidos temáticos (Karla, secretaria técnica).

No obstante, en la opinión de los participantes, ninguna de las acciones, planes o programas diseñados en los 100 días se podrá implementar sin la asignación de un presupuesto adecuado.

El tema de presupuesto creo que es una estrategia muy importante, trascendental, de cambios profundos para el gobierno del estado y creo que el que haya un presupuesto dirigido, específico para este programa, podría hacer la diferencia en muchísimas cosas, que haya un presupuesto dedicado específicamente para el desarrollo de esta estrategia (Mariana, asesora técnica).

Hubo una primera necesidad de cambiar la visión y luego también hubo otras necesidades como el caso de los recursos, aunque las otras dependencias no lo dijeran inicialmente, también lo eran para ellos. El propio centro estatal arranca con 8 millones de pesos y el siguiente año tienen 4, y el siguiente año tienen 2, se va recortando a la mitad. Era muy lógico, ¿de qué iba a servir un programa estatal completo si no hay con qué implementarlo? (Gerónimo, asesor técnico).

Seguimiento y continuidad del proyecto

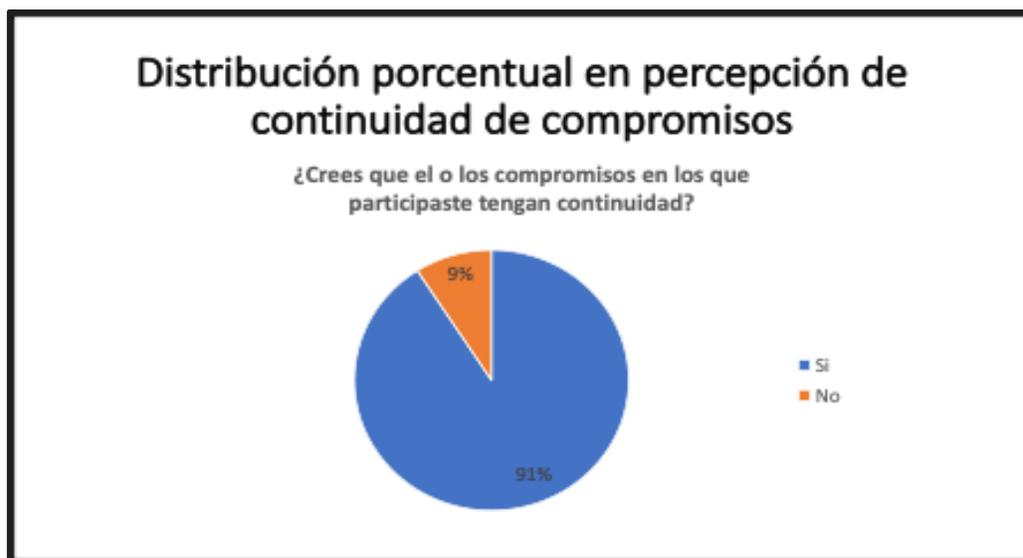
La Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana tendría que enfocarse en darle el seguimiento correspondiente al proyecto. De vez en cuando echarnos un grito a la Secretaría de Seguridad y también a la Fiscalía para ver cómo vamos en ese compromiso que asumimos plenamente y que no hay vuelta de hoja, se cumple porque se debe de cumplir (Lorena, lideresa).

Un dato interesante es que la mayoría de los participantes consideran que se le dará continuidad a los compromisos en los que se trabajaron, con 91% del total de las respuestas del cuestionario; a pesar de

que muchos de ellos expresaron la falta de información en torno a una evaluación o seguimiento de las acciones que se habían hecho bien y qué aspectos debían mejorar en el proyecto de los 1000 días. Además, enunciaron la falta de una estrategia de comunicación externa que difundiera los avances obtenidos a otros actores que no participaron directamente en el proceso. Así lo señala, Darío:

Tuvimos que haberle explicado mejor al Gobernador la importancia de la prevención y el trabajo que habíamos realizado, para que él dijera 'con lo que me está dando esta gente, ya voy a tener condiciones para entrar a dialogar con la policía' (Carlos, asesor técnico).

Ilustración 27. Continuidad de los compromisos



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Los participantes también tuvieron percepciones polarizadas sobre la continuidad del proyecto en los 1000 días, por ejemplo, hubo quienes señalaron una falta de certeza sobre la posible implementación de las acciones destinadas al cambio institucional, esto debido a la dificultad de intervenir tanto en el enfoque de la seguridad pública como en las instancias responsables.

Lo que sí me tiene en duda es que hay muchas cuestiones que hay que darle seguimiento, porque lo que se propuso en los 100 días era como el arranque, entonces, ¿qué va a pasar? Hubo propuestas, pero no sé si se les va a dar seguimiento o no (Julio, colíder).

Yo ni siquiera sé, a la fecha, si va a ser un sistema universitario. La verdad me da mucha tristeza, pero es algo habitual en estos temas. La frustración es algo que a todos los que trabajamos en seguridad nos habita, porque la verdad es que cuando yo vi la presentación del Gobernador, yo me sorprendí muchísimo, porque yo no reconozco todo lo que él compartió con lo que se trabajó en el proyecto (Blanca, asesora técnica).

Al mismo tiempo, otras personas, en especial los integrantes de los grupos de trabajo, señalaron su entusiasmo por continuar participando en el proceso, así como aquellas que a partir de su incorporación al proyecto de los 100 días han buscado dar seguimiento a algunas acciones dentro las dependencias donde laboran.

Fíjate que todavía hay entusiasmo por parte de las personas que designamos, de nosotros también, sobre todo

tengo esperanza en lo que queremos, tengo fe en lo que estamos haciendo, tengo esperanza en que se cumpla y yo creo que es algo que nos mueve a seguir trabajando. Nosotros somos gente que no venimos de arriba, nosotros venimos de abajo, sabemos lo que es ganarse la jerarquía dentro de las corporaciones (Isaac, líder).

Yo gustoso de seguirle desde donde esté. Pero creo que, por la naturaleza propia de mi puesto, si ya no estoy ahí en la institución, podría ser que ya no me den la oportunidad. Yo sigo puesto en el proyecto (Omar, líder).

Recomendaciones para la continuación de los trabajos

Sobre todo el tema de seguridad ciudadana nos costó a nosotros como elementos, a las personas que trabajamos en seguridad pública sí nos costó trabajo hacerles entender esa parte. Yo provengo también de las filas de la policía, yo fui formado policía, yo soy elemento que me eduqué dentro de los policías, entonces la visión es muy distinta; a veces es como '¿cómo le describirías a un ciego de nacimiento cómo es la luz del sol?'. Así, de ese tamaño fue el inicio de todo esto, que no nos entendíamos, que no había una comprensión (Isaac, líder).

Entre las principales recomendaciones que se emiten para solucionar los obstáculos y las dificultades para este proyecto en su etapa de implementación, o bien durante los 1000 días, se enuncian:

- Recuperar la información que se generó en los foros y mesas técnicas.

- Mayor presencia y liderazgo de los funcionarios de alto nivel y tomadores de decisiones. No solo para “dejar hacer”, sino para impulsar y asumir los cambios institucionales.
- Reforzar los equipos de trabajo y que la asesoría técnica sea realmente escuchada.
- Implementar todo lo que sea ha realizado en programas y acciones de política pública.
- Cambio de legislación en materia de seguridad pública a seguridad ciudadana.
- Se debe tomar más en cuenta la experiencia y competencias de quienes están trabajando en formación policial y ministerial. La colaboración debe basarse en diálogo y convencimiento, no en imposición.
- Que sea el Ejecutivo, y no la Secretaría de Participación y Planeación Ciudadana, el convocante y principal responsable del proyecto.

Sería muy conveniente seguir contando con el apoyo del señor Secretario, para que nos permita la apertura o que permita al grupo que vaya a trabajar en cada una de las áreas y obtengamos la información que nos es necesaria. La instrucción debería ser que va haber un cambio para mejorar, que tal vez nos beneficie, no de manera inmediata, pero necesitamos empezar a trabajar desde ahorita. Creo que contamos con los espacios, el tiempo, las personas adecuadas. Nada más faltaría este espaldarazo, para que internamente permita seguir fluyendo (Omar, líder).

Le propuse a la maestra Sierra que por qué no en la legislación local o estatal se proponía el enfoque de seguridad ciudadana en reemplazo de la seguridad pública. Porque en la ciudad de México tenemos una Constitución que ya reconoce el modelo de seguridad ciudadana y le dije 'ustedes serían los segundos', no existe otro estado o entidad que, digamos, ya reconozca el abordaje de seguridad ciudadana, o esta manera o este modelo (Blanca, asesora técnica).

Lo que falta es que se entienda el proceso que ya se vivió y no volver a empezar desde cero. El proceso de los 100 días a lo mejor no se logró como se quería, porque era ya tener la institución y el programa listo para empezar, pero se tiene que saber que hay un proceso previo y ese proceso se tiene que comunicar (Erika, asesora técnica).

En estas lecciones aprendidas se destacan algunos aspectos que facilitaron u obstaculizaron tanto el proceso como los resultados en el proyecto de los 100 días por la Seguridad Ciudadana. La metodología de gestión colaborativa basada en resultados promovió nuevas prácticas laborales, como el diálogo entre funcionarios públicos de distintas dependencias. Asimismo, la confianza, la actitud positiva y la conformación de redes informales de aprendizaje son elementos intangibles que se convirtieron en un gran logro que facilitó el trabajo colaborativo en algunos equipos.

La falta de voluntad de los altos mandos de las dependencias, especialmente en el caso de la Fiscalía, para integrarse al proyecto y la poca o nula circulación de información tanto al interior de los grupos de

trabajo como desde los jefes hacia el equipo operativo, fueron obstáculos que impidieron un mejor desarrollo del proceso y el avance de los resultados en cada compromiso.

En tanto, las acciones derivadas del proyecto de 100 días por la Seguridad Ciudadana no podrán implementarse si no se asignan los recursos humanos, técnicos y financieros correspondientes. El seguimiento del proyecto también implica desarrollar estrategias de comunicación externa, y la implementación de mecanismos de participación ciudadana y vigilancia social.

Consideraciones finales

Del trabajo de documentación de los compromisos de los 100 días por la Seguridad Ciudadana surgen numerosas consideraciones, no obstante, para los propósitos de este informe las reflexiones finales se centran en identificar los aspectos positivos, áreas de oportunidad y recomendaciones en torno a los objetivos específicos que se propusieron en los términos de referencia del proyecto.

Objetivos específicos

Identificar en los compromisos:

- Prácticas de trabajo interinstitucional e intersectorial
- Rutas de trabajo
- Mecanismos de gestión de trabajo colaborativo de un muestreo de los 21 compromisos

1. Prácticas de trabajo interinstitucional e intersectorial

• Aspectos positivos

1. Se logró el trabajo conjunto para desarrollar una serie de propuestas de acciones gubernamentales en materia de seguridad.
2. Existió un claro liderazgo político, una metodología homologada, un marco de trabajo estandarizado y tiempos definidos.
3. Los servidores públicos mostraron interés en el trabajo colaborativo.
4. La toma de decisiones estuvo guiada por la metodología.
5. Funcionó el esquema de trabajo de debate, desarrollo de instrumentos, reporte y modificación, acuerdos y producción de insumos.

• Áreas de oportunidad

1. Los instrumentos de trabajo colaborativo se presentan como novedosos y complicados para el trabajo en los compromisos.
2. Se identificaron dificultades para coordinarse por los perfiles, experiencias, culturas o visiones.

3. La inversión de tiempo, en general, fue grande y la propuesta de integrar las actividades en el trabajo rutinario de los servidores públicos quedó pendiente.
4. Las estructuras institucionales continúan con un esquema ajeno a la gestión pública colaborativa.
5. Las tecnologías de comunicación suelen ser poco conocidas y utilizadas.

- **Recomendaciones**

1. Formar a los servidores públicos en los instrumentos de trabajo colaborativo.
2. Seleccionar perfiles con conocimientos, experiencias, culturas o visiones de trabajo colaborativo.
3. Reducir la inversión de tiempo de trabajo colaborativo e integrar las actividades del ejercicio en el trabajo rutinario de los servidores públicos.
4. Modificar las estructuras institucionales hacia la gestión pública colaborativa.
5. Formalizar y capacitar tecnológicamente, así como dotar de las herramientas informáticas a los servidores públicos en el uso de

las herramientas de comunicación para el trabajo colaborativo y a distancia.

2. Rutas de trabajo

- **Aspectos positivos**

1. Adoptar la metodología de gestión colaborativa implicó un periodo de aprendizaje y apropiación, sin embargo, se logró abordar la solución de problemas públicos desde un panorama innovador *versus* la dinámica tradicional en la gestión pública.
2. Se logró una coordinación que permitiera la división del trabajo y la generación de liderazgos naturales, así como el trabajo en equipo.
3. En el desarrollo de los 100 días se suscitó empatía e interés genuino de algunos elementos que buscaban generar los compromisos institucionales a partir de un compromiso desde su posición en la función pública, incluso aportando tiempo o recursos financieros personales.

- **Áreas de oportunidad**

1. Mayor claridad desde el inicio del proyecto en torno a la justificación metodológica. Generar mayor congruencia entre el desarrollo de las actividades y dinámicas en relación al problema público que se aborda.
2. Dotar de mayor autonomía para la toma de decisiones a los integrantes/representantes de las instituciones públicas, a fin de evitar cuellos de botella en los procesos.

- **Recomendaciones**

1. Contemplar la posibilidad de establecer un programa de cambio de cultura organizacional en el sector seguridad, encaminado a la gestión pública colaborativa.
2. Redefinir liderazgos y reasignar responsabilidades estratégicas y técnicas, conforme a las mejores prácticas de gestión pública colaborativa.
3. Contemplar en ejercicios futuros a perfiles específicos, a fin de que sean los idóneos respecto a la toma de decisiones.
4. Considerar aprendizajes complementarios en el uso de nuevas herramientas tecnológicas, con el objetivo de hacer más amigable el proceso vía remota.

3. Mecanismos de gestión de trabajo colaborativo de un muestreo de los 21 compromisos

- **Aspectos positivos**

1. Se logró establecer un diálogo entre instituciones gubernamentales que tradicionalmente no interactuaban entre ellas, para un fin común.
2. Abordar desde una visión sistémica un problema complejo, poniendo a las personas en el centro de la discusión.
3. La colaboración se fortaleció con las redes informales de aprendizaje y la confianza que se generó en los grupos de trabajo.
4. Hubo disposición y mentalidad abierta de los participantes, de manera particular de algunos elementos de seguridad, para involucrarse activamente en los grupos de trabajo, a pesar de su miedo y desconfianza en la gestión pública colaborativa.
5. A nivel personal, algunos participantes reconocieron haber adquirido aprendizajes en torno al enfoque de derechos humanos y la perspectiva de género.

- **Áreas de oportunidad**

1. Los responsables de las instituciones públicas y la ciudadanía deberían actuar bajo esquemas de colaboración de largo aliento para establecer, implementar y administrar políticas

públicas, en especial para la solución del grave problema de la seguridad en el estado.

2. En el trabajo colaborativo para la reestructuración organizacional, los altos mandos deberían asumir mayor voluntad política para implicarse en las transformaciones institucionales, a fin de que también se identifiquen como líderes dentro de sus instituciones.
3. La asignación de recursos debe ser fundamental para fortalecer los recursos humanos y técnicos que implementarán acciones, planes y programas derivados del ejercicio de los 100 días.
4. Las estrategias de comunicación externa y una vocería son elementos indispensables para difundir los resultados del trabajo colaborativo.
5. Los mecanismos de monitoreo constante al proceso y la evaluación de los resultados por actores externos, principalmente por sociedad civil organizada, dan valor a la colaboración y reducen la desconfianza institucional.
6. La gestión pública colaborativa debería ser una ruta estratégica para fomentar los espacios formales de participación ciudadana.

- **Recomendaciones**

1. Moderar las expectativas en el ámbito político y ciudadano sobre el alcance y cumplimiento de los compromisos.
2. Empoderar a los altos mandos en el sistema de toma de decisiones para aumentar la eficacia del ejercicio.
3. Crear grupos de trabajo en cada dependencia dedicados de tiempo completo al cumplimiento de los compromisos para evitar sobrecarga de trabajo y desgaste laboral.
4. Aumentar los niveles de transparencia y rendición de cuentas conforme a las mejores prácticas de gestión pública colaborativa.
5. Formalizar un esquema público de seguimiento y de información del estado de los compromisos.
6. Integrar a la ciudadanía en los diversos pasos de los ejercicios de gestión pública colaborativa y de política pública.

Referencias bibliográficas

- Agranoff, R. y McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 11, Issue 3, 295-326.
- (2003). *Collaborative public management: New Strategies for Local Governments*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Arias, K. (2015). Collaborative Public Management: Proposal to explore Public Managers' attitudes towards inter-organizational collaboration. *Revista de Gestión Pública*, 4(2), 191-215.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 543-571.
- Chrislip, D. y Larson, C. (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Conrad, A. (2019). *The A La Carte Approach to Effective Communication: Which Tools Work Best Together?* Capterra, Blog Project Management, 7 de febrero. <https://blog.capterra.com/effective-communication-tools/>

- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A. *et al.* (2019). Collaborative Public Management: Coordinated Value Propositions Among Public Service Organizations. *Public Management Review*, 22(6), 791-812.
- Goldhaber, G. M. (1999). Organizational communication in 1976: Present domain and future directions. En P. Salem (Ed.) *Organizational communication and change*, Cresskill, NJ: Hampton Press, 4-30.
- Hammersley, M. y Paul A. (1983). *Etnografía. Métodos de investigación*. Barcelona, España: Paidós Básica.
- Hill, C. y Lynn, L. (2003). Producing Human Services: Why Do Agencies Collaborate? *Public Management Review*, 5(1), 63-81.
- Huxham, C. y Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido*. Barcelona: Paidós.
- McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*, Special Issue, 33-42.
- Menéndez, E. (2002). El punto de vista del actor. Homogeneidad, diferencia e historicidad. En *La parte negada de la cultura. Relativismo, diferencias y racismo*. España: Ediciones Bella Tierra. 291-362

- Morse, R. (2007). Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance. *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware, Newark*. Delaware, USA. Workshop 4: Leading in a Multi-Sector Environment.
- O'Leary, R. y Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *American Review of Public Administration*, 42(5), 507-522.
- y Choi, Y. Gerard, C.M. (2012). The Skill Set of the Successful Collaborator. *Public Administration Review*, noviembre/diciembre 2012, 72, Special, 570-583.
- O'Toole, L. J. y Meier, K. J. (2007). Public Management and The Administrative Conservator: Empirical Support for Larry Terry's Prescriptions. *Administrative Theory & Praxis*, 29(1), 148-156.
- Orozco, G. (1997). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. IMDEC, Guadalajara.
- Popper, K. y Eccles, Y. (1985). *El yo y su cerebro*. Barcelona: Labor.
- Provan, K. y Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Rosanvallon, P. (2007). *La Contrademocracia. La política en la era de la*

Desconfianza. Buenos Aires: Manantial.

Resse, L. *et al.* (1998). Cualitativos y cuantitativos, no cualitativos vs cuantitativos. En Rebeca Mejía y Sergio Sandoval (coord.) *Tras las vetas de la investigación cualitativa*. Guadalajara: ITESO, 17-46.

Salamon, L. (2002). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Secretaría de Participación y Planeación Ciudadana (S/F) Documento maestro 100 días por la Seguridad Ciudadana con ajustes realizados por la SPPC. Recuperado de <https://seguridadciudadana.jalisco.gob.mx/>

Tukiainen, T. (2001). An agenda model of organizational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 47-52.

Van Wart, M. (2014). *Dynamics of Leadership in Public Service*. Routledge.

Vela, P. (2001). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa, En María Luisa Tarrés (comp.) *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: FLACSO México-COLMEX-Porrúa, 63-95.

Wayne, J. (2021). Introduction: collaborative public management as an emergent field. En Wayne, J. *Handbook of Collaborative Public Management*. Edward Elgar Publishing.