

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Gerencia pública y estrategias de innovación en orientación a la generación de valor público
en la Secretaría de Seguridad Ciudadana. Caso Baja California

Que para obtener el grado de
Maestro en Administración Pública

Presenta:

Lic. José Estrella Castro

Director de estudio de caso:

Dra. Marcela Reyes Ruiz

Mexicali, Baja California, México, a 8 de marzo de 2024

Introducción	5
Antecedentes	6
Planteamiento del problema	9
Preguntas de investigación.	9
General	9
Específicas	9
Objetivos	10
General.	10
Específicos	10
Hipótesis	11
Unidad de análisis	11
Justificación	12
Estructura metodológica	15
Matriz de consistencia	11
Entrevista con actores	13
Relación de personas entrevistadas	17
Aportación	18
Capítulo I Gerencia pública e innovación en el sector público: Teorías y enfoques que pretenden impulsar la innovación gubernamental desde la perspectiva contemporánea	19
a) 1.1 Marco de referencia	19
1.1.1 Gerencia pública e innovación gubernamental	19
1.1.2 La Nueva gestión pública: Lineamientos y principios clave	20
1.1.3 La medición en el sector público	21
1.1.4 Gestión para resultados	23
1.1.5 Evaluación del desempeño	24

1.1.6 Gestión estratégica: Aproximaciones de innovación gubernamental	25
1.1.7 Valor público	26
1.1.8 Gobierno abierto	27
b) 1.2 Experiencias en políticas públicas de seguridad	30
1.2.1 Casos en América Latina	31
Capitulo II. Antecedentes, evolución, marco legal de la secretaria de seguridad ciudadana del estado de Baja California.	34
1.1. Antecedentes y evolución de las herramientas de gerencia pública y estrategias de innovación gubernamental en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado Baja California.	34
1.2. Marco legal de la innovación de herramientas y estrategias en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado Baja California	36
Capitulo III Mecanismos, herramientas de gerencia publica y estrategias de innovación gubernamental orientadas a la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California.	38
a) Mecanismos y herramientas de gerencia pública implementados en la Secretaría de seguridad ciudadana de Baja California con orientación al valor público.	38
b) ¿Como se articulan las herramientas de gerencia publica y de innovación gubernamental implementadas en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California?	40
c) ¿Cuál es el impacto en la mejora de la gestión resultado de la implementación de herramientas y estrategias de innovación gubernamental en la Secretaría de Seguridad ciudadana del estado de Baja California en cuanto a la eficiencia, eficacia y efectividad?	41
Resultados y conclusiones.	44
Referencias	46
Anexos	50
d) 1. Transcripción de entrevistas	50
e) 2. Rubricas de evaluación y seguimiento de innovación	55

Introducción

La presente investigación ha tenido como objetivo analizar el **Impacto de las herramientas de gerencia pública y estrategias de innovación gubernamental**, tomando como caso para el estudio a la **Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California**. Para el cumplimiento de lo planteado se han comparado las teorías y enfoques que pretenden impulsar la innovación gubernamental desde la perspectiva contemporánea: Ejes transversales, Gobernanza y valor público, entre otras.

En atención a este objetivo, se presenta a continuación, el desarrollo de los elementos básicos de esta investigación: Introducción, antecedentes, planteamiento del problema, estructura metodológica, entrevista con actores, aportación, Capítulo I gerencia pública e innovación en el sector, capítulo II Antecedentes, evolución, marco legal de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California, capítulo III Mecanismos, herramientas de gerencia pública y estrategias de innovación gubernamental orientadas a la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana, síntesis de resultados y discusión, conclusiones y propuestas.

Antecedentes

En Estados Unidos, Ronald Reagan declaraba que “El gobierno no era la solución a los problemas, sino que era el problema”, En Inglaterra Margaret Thatcher nombraba a gerentes de empresas privadas como encargados de hacer más eficiente al sector público. La Nueva Gestión Pública (NGP) como práctica surgió en este entorno de ideas económicas y políticas favorables al mercado y recelosas del Estado, con gobiernos que habían hecho campaña criticando los excesos de las burocracias.

Además de este entorno favorable e ideas propicias, había también razones internas: burocracias con estructuras escleróticas, funcionarios desapegados de las preocupaciones cotidianas de la gente, reglas excesivas y procesos lentos e ineficaces, que derivaban en una evidente insatisfacción ciudadana con el desempeño de sus gobiernos. Ante esto, gobiernos conservadores y liberales construyeron un discurso en torno a la idea de un Estado que había sobrepasado sus límites adecuados y que, por lo tanto, debía retraerse a un tamaño más modesto.

Esta expansión a partir de la mitad del siglo XX repercutió en el ámbito de actuación del sector público, así como también en la forma de organización dentro de la burocracia estatal. Por lo que fue necesaria la creación de reglas más homogéneas, procedimientos, estandarizados, vigilancia centralizada y jerarquías sólidas para controlar el creciente aparato administrativo. Al poner bajo la lupa el ámbito y los métodos de acción estatal, como respuesta diversos gobiernos revaloraron el mercado y los instrumentos de gestión privada.

Podemos decir que, en México, se han realizado intentos por aplicar la nueva gestión pública (NGP) en la administración del país como una tendencia que incorpora estrategias, procedimientos y metodologías para mejora de la gestión, pero debido a sus peculiaridades, la implementación de la NGP ha sido parcial, ya que ha encontrado una fuerte resistencia a cualquier propuesta de modernización e implementación de las herramientas de esta corriente, encaminadas a la generación de valor público. Toda vez que se confunde y

generalmente estas estrategias y esfuerzos se ven influenciadas por las practicas institucionalizadas y el clientelismo político.

Las prácticas institucionalizadas en nuestro país han sido heredadas de un sexenio a otro, sin importar el partido que se encuentre gobernando. Para ello es importante recordar la existencia en México de un partido hegemónico, que si bien es cierto denotaba cierta democracia, también lo es, que en el país no existían pesos y contrapesos para una mejor toma de decisiones en la administración de los recursos públicos, así como en el diseño, aplicación y evaluación de políticas públicas. Todo se limitaba a la lucha por el poder, así como a una administración pública vigilada por órganos que dependían directamente de dicha administración.

Acercamientos de mejora de la gestión en México:

Reformas Administrativas		
Ernesto Zedillo 1994	Vicente Fox 2000-2006	Felipe Calderón 2006-2012
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) Auditorias basadas en resultados. • Mejoras en el ejercicio de los recursos. • Simplificación administrativa. • Descentralización del gasto. • Sistema de licitaciones vía Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Nacional para el Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y Desarrollo Administrativo (PNCCFTDA) (Calidad e innovación gubernamental, cultura de ética y de servicio en los servidores públicos, abatir la corrupción y fomentar la transparencia y la participación de la sociedad. • Agenda de Buen Gobierno: (calidad de los servicios, disminución de costos, mejora regulatoria, gobierno digital, profesionalización de los servidores públicos y honestidad y transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012" (orientado a resultados, flexibilidad, innovación y experiencia, sinergia y participación ciudadana)

Fuente: elaboración propia con información obtenida de: Cortes, G. (2010). La Reforma Administrativa: Análisis de su Evolución en la Alternancia. México. EGAP, Tecnológico de Monterrey.

Con esas reformas en México, inicia un periodo que llevo a un cambio del paradigma del estado benefactor hacia un estado que se centrara en la gestión de los recursos de forma transparente, con metodología y separación de los órganos de vigilancia. Con ello se vio seriamente limitada la injerencia en las decisiones que pretendían atender los graves problemas del país, para dar paso hoy a un gobierno que buscará el diseño y evaluación de políticas públicas encaminadas a la eficiencia.

Como resultado la administración pública se centró únicamente en buscar una mejora en la gestión de recursos y en el desarrollo del capital humano dentro de las dependencias, mediante metodologías enfocadas en una mejor atracción, reclutamiento y selección de personal. Que contara tanto con la preparación académica, experiencia y conocimientos en el puesto o cargo para un mejor desempeño y poder así cumplir con la finalidad y funciones de la administración. Quedando fuera de estos procesos de gestión: la existencia, diseño, aplicación de indicadores eficaces para la medición de estrategias y herramientas de innovación en orientación a la generación de valor público.

Planteamiento del problema

Preguntas de investigación.

General

- ¿Cuáles son las herramientas de gerencia pública y estrategias de innovación gubernamental que se orientan a la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana de Baja California?

Específicas

¿Cuáles son y como se desglosan las herramientas de gerencia pública y estrategias de innovación gubernamental concebidas e implementadas en la Secretaría de Seguridad Ciudadana de Baja California?

¿Cómo es que esas herramientas y estrategias de innovación gubernamental impactan o influyen en la mejora de la gestión, a través de la propia eficiencia, eficacia y efectividad gubernamental?

¿Qué áreas de oportunidad se identifican en la implementación de las herramientas y estrategias de innovación gubernamental en la Secretaría de Seguridad Ciudadana de Baja California, ¿Cuáles son sus características?

¿Cuáles son las propiedades y atributos de las herramientas de gerencia pública implementadas en la Secretaría de Seguridad ciudadana de Baja California desde la perspectiva de su orientación a la Generación de Valor Público (GVP)?

Objetivos

General.

- Conocer los mecanismos, herramientas de gerencia pública y las estrategias de innovación gubernamental orientadas a la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California. (Instrumento Entrevista).

Específicos

- Conocer las herramientas de gerencia pública y estrategias de innovación gubernamental que se encaminan hacia la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California
- Analizar cómo se articulan las herramientas de gerencia pública y de innovación gubernamental implementadas en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California, identificándolas y desglosándolas.
- Conocer formas de incidencia de las herramientas y estrategias de innovación gubernamental en la mejora de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión gubernamental en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California, gubernamental
- Identificar áreas de oportunidad en los diferentes niveles de política pública orientado a la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana de Baja California.

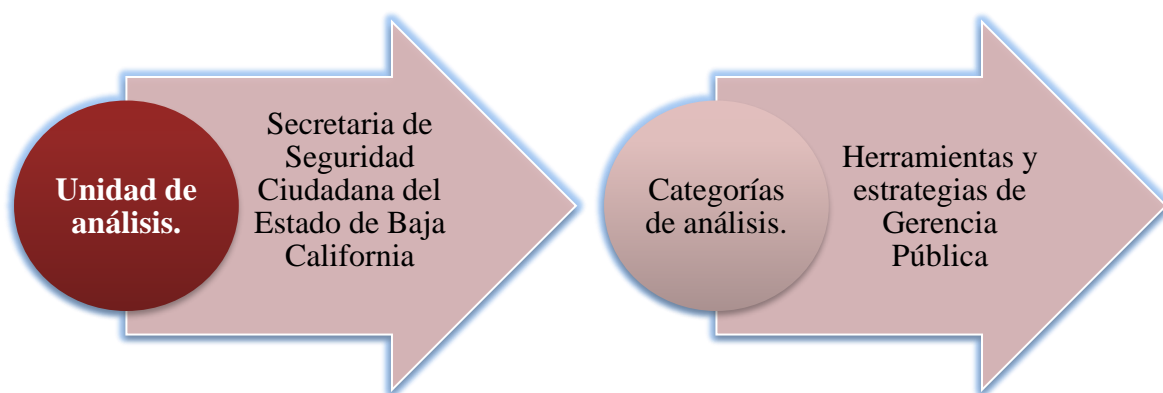
Hipótesis

La calidad de la gestión pública en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California depende de la profesionalización, así como de la implementación de estrategias y herramientas de innovación gubernamental para fortalecer los procesos administrativos. Esta requiere de indicadores o instrumentos que midan de forma eficaz, los resultados de las herramientas implementadas.

-Los indicadores de medición de la eficacia orientados a la generación de valor público generado son ambiguos y no reflejan un diagnóstico real del impacto de las estrategias de gerencia pública e innovación gubernamental, ya que solamente se centran en el cumplimiento de metas presupuestales.

-El crecimiento de las estructuras administrativas en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California ha limitado el impacto de las acciones públicas, ya que solamente se centran en la medición de la gestión del desempeño y no en la gestión de la implementación de dichas herramientas, por lo que no están orientadas a la generación de valor público.

Unidad de análisis



Justificación

La importancia de la presente investigación radica en la necesidad de un análisis que permita comprender y abordar desde un punto de vista práctico el fenómeno de la medición, mayormente revisado por organismos internacionales y los propios científicos sociales. Debido a que hoy en día, la medición es una herramienta fundamental de los gobiernos. Los retos y limitaciones que se enfrentan en la implementación de los nuevos enfoques de gestión pública (NGP) en México y su orientación a la generación de valor público.

Los siguientes puntos justifican el problema de investigación:

1. Implementación parcial y resistencia: Los antecedentes implementación de la NGP en México ha sido efectuados de forma parcial y han encontrado una fuerte resistencia. Sin embargo, no proporcionan un análisis en profundidad de las razones subyacentes de esta resistencia y los desafíos específicos que se enfrentan en la modernización e implementación de herramientas de NGP para generar valor público. La realización de investigaciones sobre este problema ayudaría a descubrir los factores que contribuyen a la resistencia e identificar posibles soluciones.

2. La influencia del clientelismo político y las prácticas institucionalizadas en México influyen en la confusión y la implementación limitada de las estrategias y esfuerzos de la NGP. Sin embargo, no exploran el alcance de esta influencia y sus implicaciones para la mejora efectiva de la gestión. La investigación sobre este problema proporcionaría una comprensión más profunda de cómo estos factores que dificultan la adopción de enfoques de NGP y sugeriría formas de mitigar su impacto.

3. Falta pesos y contrapesos debido a la existencia de un partido hegemónico y la ausencia de frenos y contrapesos en la toma de decisiones y administración de recursos. Sin embargo, no profundiza en las consecuencias específicas de esta falta de supervisión para la toma de decisiones, el diseño de políticas y la evaluación. Por lo que investigar este problema arrojaría luz sobre las deficiencias de gobernanza que dificultan la implementación efectiva de la NGP y sugeriría mecanismos para asegurar una mejor toma de decisiones y asignación de recursos.

4. Los intentos o acercamientos de reformas históricas y cambio de paradigma mencionan brevemente los enfoques pasados de mejora de la gestión implementados por diferentes presidentes en México. Sin embargo, no proporciona un análisis profundo de los resultados e impactos de estas reformas en la administración pública orientadas a la generación de valor público. La realización de investigaciones sobre este problema ayudaría a evaluar la eficacia de las reformas anteriores, identificar áreas de mejora y proponer estrategias para garantizar un cambio de paradigma hacia la gestión transparente de los recursos y el diseño de políticas eficientes.

5. El diseño incorrecto de los indicadores que se utilizan en la medición del impacto o resultados de las herramientas y estrategias de innovación orientadas a la generación de valor público, destacan que el enfoque de la administración pública en México ha estado principalmente en la gestión de recursos, (Solamente tiene fines de programación y presupuestación) y el desarrollo del capital humano (Que evalúa el desempeño). Sin embargo, descuida la medición y aplicación de estrategias y herramientas de innovación orientadas a la generación de valor en la gestión público.

La investigación sobre este problema exploraría las razones detrás de estas omisiones y evaluaría los beneficios potenciales de incorporar indicadores e instrumentos que permitan una eficaz medición del impacto o resultados de las herramientas y estrategias de innovación con orientación a la generación de valor público en los enfoques de NGP y sugeriría formas de promover una cultura de innovación de la gestión en la administración pública.

Al abordar el problema de investigación, el presente estudio puede contribuir al conocimiento y la comprensión de los desafíos existentes que enfrenta la implementación de herramientas y estrategias de la NGP en la secretaria de seguridad ciudadana de Baja California. Los hallazgos pueden aportar la comunidad académica y gerentes públicos, información y aportaciones sobre las áreas de oportunidad que impiden o limitan una efectiva y eficiente gestión pública. Así mismo, información sobre las estrategias para

superar la resistencia, reducir la influencia del clientelismo y las prácticas institucionalizadas, establecer controles y equilibrios y promover la innovación en la gestión pública. En última instancia, esta investigación puede contribuir a prácticas de gobernanza más efectivas y eficientes en México.

Estructura metodológica

En la presente investigación se tomó como referencia información objetiva del paradigma de la Nueva Gestión Pública y el sistema de evaluación del desempeño implementado en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del gobierno de Baja California con enfoque a resultados.

El objetivo, es analizar el impacto de las herramientas de gerencia pública e innovación gubernamental de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California durante el periodo comprendido entre 2022 y 2023, identificando como parte del análisis los alcances y características de las herramientas y las innovaciones orientadas a la generación de valor público. La estructura metodológica aplicada es de tipo cualitativo a partir de un acercamiento exploratorio y descriptivo con información de tipo documental de diversas fuentes, referencias impresas y de medios digitales, así como complementarias de información oficial en páginas web de la propia secretaria de seguridad ciudadana, así como la generada por instituciones públicas de gobierno de Baja California en páginas web oficiales.

Aunado a lo anterior, el desarrollo metodológico de esta investigación se llevó a cabo mediante un enfoque exploratorio, puesto que, fue necesario revisar y recabar información de páginas oficiales y documentos, donde se manifiestan situaciones que fueron de utilidad para comprender el ejercicio y la implementación de las herramientas de gerencia pública y, por tanto, sus resultados en las diferentes fuentes de transparencia ofrecidas por las instituciones públicas.

Se llevo a cabo un análisis comparativo con casos de éxito para contrastar los valores que asignan las diversas evaluaciones a las herramientas de innovación y ponderar porque son valoradas y su impacto, por lo que fue necesario definir un parámetro del estatus de las mismas en las dependencias de interés, por lo tanto, se elaboró de un instrumento de recolección de información dirigido a actores clave; el cual es una entrevista para analizar sus sistemas de evaluación de la gestión, así como de percepción, y cómo es que han implementado estas estrategias y herramientas de innovación.

Asimismo, como base a los resultados obtenidos, se plantea la identificación de alcances de algunas herramientas de innovación implementadas por la secretaria, al respecto se propone la determinación de un valor asignado con diferentes criterios a través de una rubrica, como se muestra a continuación:

Formato convencional de evaluación

Nombre de la dependencia:				
Datos de la herramienta evaluada				
Nombre:				
Fecha:				
Criterio para evaluar competencias Institucionales	Calificación			
	1	2	3	4
Enfoque a la calidad.				
El instrumento busca la mejora continua. Tiende a hacer bien las cosas a la primera, atención a detalles, verificación de los resultados, sigue procedimientos establecidos.				
Enfoque a resultados:				
Muestra tendencia por establecer objetivos y monitorear los resultados parciales para su cumplimiento.				
Organización y optimización de recursos.				
De nota, capacidad de distribuir y optimizar los recursos asignados, a efecto de garantizar la consecución de objetivos y metas trazadas en tiempo y forma de acuerdo con sus planes de acción.				
Recursos de operación.				
Cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.				
Servicio.				
Muestra sensibilidad a prever necesidades de usuarios de servicios e iniciativa para proporcionar soluciones oportunas.				
Ética pública.				
Considera de forma congruente las necesidades de los usuarios y el planteamiento que se hace para el logro de sus objetivos.				
Eficiencia de la infraestructura tecnológica.				
Esquema de medición de resultados.				
Uso de plataformas.				
Puntuación				
Observaciones:				

Fuente: elaboración propia con información obtenida de: Dolan, S.L., Valle, r., Jackson, S.E. y Schuler, r. (2007)

Este instrumento permite reflejar la efectiva gestión de herramientas y estrategias, así como su orientación al valor público, si es que existe, a partir de la implementación, teniendo en cuenta el desarrollo de una lógica racional, es decir, de forma reflexiva y operacionalizando las variables se asigna un valor a las estrategias de innovación para contrarrestar la inseguridad.

Se plantea la siguiente tabla de parámetros para determinar el estatus de las herramientas analizadas de acuerdo a la ponderación obtenida del formato convencional de aplicación para definir estrategias. Esta semaforización toma en cuenta los resultados obtenidos de las entrevistas, información de páginas oficiales de la unidad de análisis, de páginas oficiales de gobierno del estado de baja california en valores y de la rúbrica aplicada a cada instrumento como excelente, muy bien, bien, regular y deficiente, los cuales son 45, 36,27,18 y 9 respectivamente.

Tabla 1. Parámetros para determinar estatus de herramientas.

ESTATUS DE RENDIMIENTO	PARÁMETRO	VALORACIÓN
OPTIMO	36-45	El instrumento genera valor público, cumple con sus objetivos de gestión y contrarresta la inseguridad.
BUENO	27-35	El instrumento cumple con sus objetivos de gestión y contrarresta la inseguridad, Pero se requiere replantear la generación de su valor público.
DEFICIENTE	18-26	El instrumento cumple con sus objetivos de gestión, contribuyen mínimamente a contrarrestar la inseguridad y no genera valor público.
CRITICO	0-17	El instrumento no cumple con sus objetivos de gestión. No contribuye a contrarrestar la inseguridad y no genera valor público.

Matriz de consistencia

Titulo	Objetivos	Preguntas	Supuesto o Hipótesis	Teorías
<p>Gerencia pública y estrategias de innovación en orientación a la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana. Caso Baja California</p>	<p>General Conocer los mecanismos, herramientas de gerencia publica y las estrategias de innovación gubernamental orientadas a la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California. (Instrumento Entrevista).</p> <p>Objetivos específicos Conocer las herramientas de gerencia pública y estrategias de innovación gubernamental que se encaminan hacia la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California.</p> <p>Analizar cómo se articulan las herramientas de gerencia publica y de innovación gubernamental implementadas en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California,</p>	<p>General ¿Cuáles son las herramientas de gerencia publica y estrategias de innovación gubernamental que se orientan a la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana de Baja California?</p> <p>Específicas ¿Cuáles son y como se desglosan las herramientas de gerencia publica y estrategias de innovación gubernamental concebidas e implementadas en la Secretaría de Seguridad Ciudadana de Baja California?</p> <p>¿Cómo es que esas herramientas y estrategias de innovación gubernamental impactan o influyen en la mejora de la gestión, a través de la propia eficiencia, eficacia y efectividad gubernamental?</p> <p>¿Qué áreas de oportunidad se identifican en la implementación de las herramientas y estrategias de innovación gubernamental en la</p>	<p>General La calidad de la gestión pública en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California depende de la profesionalización, así como de la implementación de estrategias y herramientas de innovación gubernamental para fortalecer los procesos administrativos. Esta requiere de indicadores o instrumentos que midan de forma eficaz, los resultados de las herramientas implementadas.</p> <p>Específicas Los indicadores de medición de la eficacia orientados a la generación de valor publico generado son ambiguos y no reflejan un diagnóstico real del impacto de las estrategias de gerencia publica e innovación gubernamental, ya que solamente se centran en el cumplimiento de metas presupuestales.</p> <p>El crecimiento de las estructuras administrativas en la Secretaría de</p>	<p>Nueva gestión pública Entendida como una revolución del pensamiento administrativo y público enfocado a la satisfacción del ciudadano y la reinención de la administración pública (Aguilar Villanueva, 2006), todos los mecanismos que impliquen una mejora o correcto desarrollo en el accionar del gobierno.</p> <p>Gestión para resultados De acuerdo con el Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público (2007) de la Revista del CLAD Reforma y Democracia, es concebida como un “proceso de creación de valor público que se asocia a la rendición de cuentas y al ciclo de control de gestión”, aunque en principio se planteaba su utilización únicamente en el sector privado, más fue Estados Unidos quien comenzó a promoverla en el manejo de algunos organismos públicos (Gibson y Tesone, 2001).</p>

	<p>identificándolas y desglosándolas.</p> <p>Conocer formas de incidencia de las herramientas y estrategias de innovación gubernamental en la mejora de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión gubernamental en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California, gubernamental</p> <p>Identificar áreas de oportunidad en los diferentes niveles de política pública orientado a la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana de Baja California.</p>	<p>Secretaría de Seguridad Ciudadana de Baja California, ¿Cuáles son sus características?</p> <p>¿Cuáles son las propiedades y atributos de las herramientas de gerencia pública implementadas en la Secretaría de Seguridad ciudadana de Baja California desde la perspectiva de su orientación a la Generación de Valor Público (GVP)?</p>	<p>Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California ha limitado el impacto de las acciones públicas, ya que solamente se centran en la medición de la gestión del desempeño y no en la gestión de la implementación de dichas herramientas, por lo que no están orientadas a la generación de valor público.</p>	<p>La gestión estratégica</p> <p>Visualiza al sector público inmerso en un entorno complejo, buscando crear un impacto positivo en los ciudadanos y su comunidad a través de la generación de Valor Público, esto al proveer a la sociedad de bienes y servicios que no pueden ser otorgados por el sector privado, pero específicamente este valor se crea cuando estos bienes se producen en torno al respeto y gestión de calidad (Moore 1998).</p> <p>Valor publico</p> <p>Al resaltar Moore (1998) la importancia de la función de los directivos públicos, identifica la finalidad de ella como la creación de valor público, y propone que la actuación del directivo público debe estar guiada por tres ámbitos de gestión: “la definición de valor público de sus intervenciones, la gestión política y la gestión operativa en torno a ellas”.</p>
--	---	--	---	--

Reflexiones de consistencia

- 1.- Los supuestos responden a tus preguntas de investigación
- 2.- El objetivo de tu investigación incluye las variables dependiente e independiente.
- 3.- Al responder las preguntas de investigación se cumple el objetivo planteado.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PROYECTO ACADÉMICO

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES Y/O COORDINADORES
DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD CIUDADANA (SSC) DE BAJA
CALIFORNIA

Entrevista con actores

Nombre del entrevistado: _____

Institución a la que pertenece: _____

Cargo: _____

Años en el cargo: _____

Lugar, Fecha y hora: _____

Presentación

Mi nombre es José Estrella Castro, soy estudiante de cuarto semestre de la Maestría en Administración Pública, de la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Autónoma de Baja California.

Actualmente me encuentro desarrollando una investigación sobre el impacto de las herramientas de gerencia pública e innovación en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California: Caso Baja California 2022-2023. Con la finalidad de obtener información de tipo exploratorio se recurre a la aplicación de este instrumento, el cual se dirige a los actores clave que tienen injerencia en la gestión de herramientas de innovación gubernamental.

La información que de la aplicación de este instrumento se obtenga, será tratada y procesada meramente con fines académicos

Instrucciones Escuchar cuidadosamente cada pregunta y responder ampliamente de acuerdo con la apreciación y experiencia del entrevistado.

Instrucciones Escuchar cuidadosamente cada pregunta y responder ampliamente de acuerdo con la apreciación y experiencia del entrevistado.

Bloque I Formulación

Actor o funcionario: Director de prevención social de las violencias
<ol style="list-style-type: none">1. En su opinión ¿Qué comportamiento ha tenido en los últimos durante los años 2022 al 2023 la incidencia de delitos?2. ¿Como contribuye la secretaria de seguridad ciudadana en la atención de la incidencia delictiva?3. ¿Desde su opinión cuales herramientas considera que tienen mayor impacto en la atención a víctimas del delito las herramientas digitales o las analógicas?4. ¿Qué impacto tiene la profesionalización en los elementos de Seguridad Pública?5. ¿Qué acciones podrían impactar en una mejora de percepción de la ciudadanía hacia las unidades policiacas?6. ¿Cuáles son los principales productos de inteligencia utilizados por la presente administración para estrategias y acciones de seguridad?7. ¿Cuáles han sido las herramientas digitales y tecnologías utilizadas para incentivar el buen desempeño de las servidoras y servidores públicos del Sistema Institucional de Integridad policial?8. En su opinión ¿Cómo han influido las herramientas en la disminución e incremento de la incidencia delictiva?

Instrucciones Escuchar cuidadosamente cada pregunta y responder ampliamente de acuerdo con la apreciación y experiencia del entrevistado.

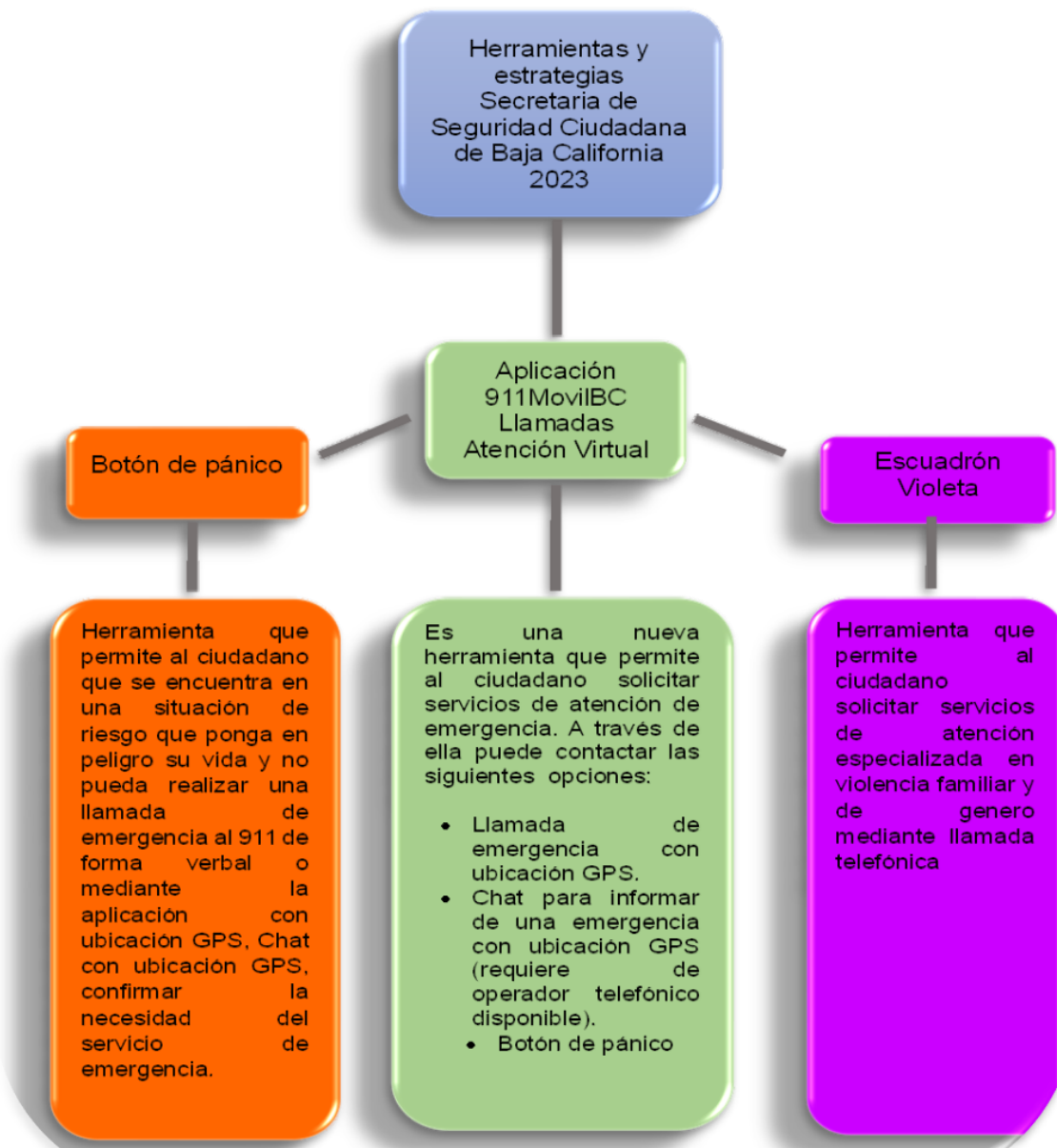
Bloque II Formulación.

Actor o funcionario: Director de Participación Ciudadana.

- 1. ¿Qué propondrías para mejorar o innovar en la operación y gestión de la política de seguridad en el Estado de Baja California?**
- 2. ¿Qué propuestas en materia tecnológicas se proponen en la presente administración pública estatal para disminuir la incidencia delictiva en Baja California?**
- 3. ¿Cómo podrían mejorar la percepción ciudadana en materia de seguridad en el Estado?**
- 4. ¿Qué percepción tiene la ciudadanía del servicio de emergencias 911 en el estado?**

Resultados.

Además del análisis y revisión de la literatura se plantea la valoración de algunas de las herramientas de innovación, ya que la percepción de los actores entrevistados resulta insuficiente para comprender el impacto de estos instrumentos, como se mencionó en la nota metodológica, ya que en su mayoría, sus resultados, se vinculan con la capacidad operativa para dar respuesta a las posibles víctimas, lo que posibilita que la proximidad sea menor a las unidades de seguridad, por ello se tomaron como referencia aquellos instrumentos donde se atiende este criterio, como se puede ver a continuación:



Relación de personas entrevistadas

Institución	Nombre	Acrónimo	Tipo de actor	Rol (Funciones)	Cobertura
Secretaría de Seguridad Ciudadana	Director de participación ciudadana	DPC	Gubernamental	Promover la participación ciudadana en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades de la población, con la finalidad última de Generar confianza de las y los ciudadanos.	Estatal
Secretaría de Seguridad Ciudadana	Director de prevención del delito	DPD	Gubernamental	Lograr el bienestar armónico de los ciudadanos y autoridades a través de la prevención del delito una estrategia integral que inhiba las conductas delictivas con la finalidad de disminuir la incidencia y reincidencia, involucrando la participación de los actores sociales: padres de familia, maestros, alumnos, comunidad, organismos de la sociedad civil, sistema empresarial y gobierno.	Estatal

Aportación

A partir de la reflexión de los resultados se llevó a cabo una propuesta de valoración y seguimiento de las herramientas de gerencia pública e innovación gubernamental de la secretaria de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California.

La aportación que se llevara a cabo a la dependencia, fue un instrumento definido como una rubrica y una semaforización que no solo medirá el desempeño de las herramientas implementadas por la dependencia, si no que proporcionará un panorama sobre su impacto en términos de objetivos institucionales, dicho instrumento se elaboró en torno a las recomendaciones y comentarios que arrojen las entrevistas con actores clave, los criterios del sistema de evaluación del desempeño y los requerimientos del paradigma de la nueva gestión pública.

Capítulo I Gerencia pública e innovación en el sector público: Teorías y enfoques que pretenden impulsar la innovación gubernamental desde la perspectiva contemporánea

a) 1.1 Marco de referencia

1.1.1 Gerencia pública e innovación gubernamental

La implementación de herramientas de innovación ha sido durante muchos años una preocupación de los gobiernos interesados en la mejora de la calidad no solo de los servicios públicos, sino también de los procesos administrativos, por lo tanto, se considera sumamente importante realizar investigaciones que permitan mejorar y desarrollar esquemas de medición en el ejercicio de la gestión pública en pro de la sociedad.

De acuerdo con Torres Alonso, E. (2017) La innovación tiene un vínculo directo con la satisfacción de la sociedad, ya que los objetivos de implementar herramientas innovadoras tanto en el ámbito de la gestión como en el de la atención contribuyen a la generación de cierto valor para las personas, por lo anterior, se resalta el concepto del valor público que, aunque es considerado subjetivo aún en algunos enfoques teóricos, representa la propia satisfacción de los deseos de la sociedad y la motivación del directivo público con vocación en la gerencia pública, lo que impulsa la necesidad de innovación gubernamental.

En Baja California, por sus características y resultados en cuanto al ejercicio de las herramientas y tendencias de innovación a nivel nacional, es una interesante región para el enfoque de este estudio, tanto por los fenómenos que se presentan en el ámbito público como los problemas sociales o situaciones que enfrenta por su posición estratégica, como el tema de la migración y el crecimiento poblacional. Es así que las exigencias de un buen Gobierno incrementan cada día en atención a estas expectativas.

En este tenor, el presente esfuerzo académico se plantea la necesidad de conocer el impacto de las estrategias de innovación que se implementan en la Secretaría de Seguridad Ciudadana de Baja California, ya que dicha investigación se plantea la generación de valor público y la seguridad pública es uno de los pilares orientadores de la acción gubernamental.

Conforme al artículo 21 constitucional, la seguridad pública es la función a cargo del estado que tiene como fines salvaguardar la integridad y derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos. Las autoridades competentes alcanzarán los fines de la seguridad pública mediante la prevención, persecución y sanción de las infracciones y delitos, así como la reinserción social del delincuente y del menor infractor. El Estado combatirá las causas que generan la comisión de delitos y conductas antisociales y desarrollará políticas, programas y acciones para fomentar en la sociedad valores culturales y cívicos, que induzcan el respeto a la legalidad. La función de seguridad pública se realizará en los diversos ámbitos de competencia, por conducto de las autoridades de política preventiva, del Ministerio Público, de los tribunales, de las responsables de la prisión preventiva, ejecución de penas y tratamiento de menores infractores, de las encargadas de la protección de las instalaciones y servicios estratégicos del país, así como por las demás autoridades que en razón de sus atribuciones deban contribuir directa o indirectamente al objeto de esta ley

Sin menoscabo de lo anterior, la gestión de la seguridad pública no es el objeto de este documento, si no los resultados generados de la implementación de acciones de innovación por parte de la instancia que conduce la política de seguridad en el estado de Baja California y su orientación a la generación de valor público de las mismas.

Por tanto, el desarrollo del marco teórico será guiado por la Nueva Gestión Pública (NGP) y como se mencionó anteriormente, las teorías y enfoques que pretenden impulsar la innovación gubernamental desde la perspectiva contemporánea: Gerencia Pública, Gestión estratégica y valor público, entre otras.

1.1.2 La Nueva gestión pública: Lineamientos y principios clave

En las últimas décadas, la coyuntura ha obligado a los gobiernos en todo el mundo a incorporarse a una nueva perspectiva, donde el sector público en todos los niveles debe

tener como principal objetivo; “La adecuación de los servicios públicos a las necesidades del ciudadano” (CLAD, 1998), obligando a las administraciones públicas en todo el mundo a un cambio de paradigma, donde predomina la necesidad establecer una trayectoria que culmine en la modernización y mejoramiento de la calidad del sector público.

En la actualidad con la llegada de estas corrientes de modernización sobresale el movimiento de la “Nueva gestión pública” entendida como una revolución del pensamiento administrativo y público enfocado a la satisfacción del ciudadano y la reinención del gobierno (Aguilar Villanueva, 2006), todos los mecanismos que impliquen una mejora o correcto desarrollo en el accionar del gobierno requiere procesos de participación ciudadana como un elemento fundamental para el crecimiento de un país, tanto en la cuestión administrativa como en la social, económica y política, de ahí que la mayoría de herramientas normadas por ley para impulsar la transformación de la sociedad en este sentido se vea rebasada por la realidad.

Las tendencias promovidas por la nueva gestión pública han impulsado la generación de grandes cambios en la propia administración, especialmente, basada en las exigencias de la sociedad ahora considerados como clientes, la competencia entre otros proveedores de servicios, la coyuntura y la propia globalización son algunas de las causas por las que la medición se ha convertido en una herramienta fundamental de los nuevos gobiernos.¹

1.1.3 La medición en el sector público

Como agenda permanente para la gestión pública se encuentran las herramientas de medición, esto debido a que tanto la planeación como la programación y presupuestación se deben vincular estrictamente a los resultados esperados. Para Alfaro, César y Gómez, Javier (2016), la medición es la columna vertebral de cualquier proceso administrativo y

¹ La innovación en los procesos administrativos ayuda a eficientizar la gestión, misma que puede verse reflejada en la generación de valor público en la ciudadanía.

público, puesto que el medir implica retroalimentar, lo cual propicia un ambiente de mejora continua permanente.

Aunado a lo anterior, la administración pública requiere profundizar en la investigación de las herramientas y tendencias de innovación que más allá de la propia evaluación de programas públicos, analicen los enfoques teóricos que han revolucionado a gran parte del mundo en el ámbito de la gestión para resultados e influir en la propia operación de las organizaciones. Es por ello que la presente investigación se centra en el análisis de estas herramientas y tendencias implementadas con una visión gerencial en el ámbito de lo público, basadas en las más actualizadas teorías administrativas del siglo 21, aunque, siempre fundamentados en marcos teóricos sólidos de la nueva gestión.

En este sentido, se entiende que la medición solo puede darse a través de herramientas que permitan de forma objetiva la valoración de los resultados de la gestión. Los instrumentos que se han consagrado como los primordiales para medir la gestión, son los indicadores. En México, el marco que permite esta evaluación es el Sistema de Evaluación del desempeño que es el conjunto de elementos metodológicos utilizados para establecer los objetivos de los Programas y Políticas Públicas, medir sus avances, evaluar desde su diseño hasta sus resultados y mejorar su implementación.

El sustento normativo del sistema de evaluación del desempeño es el art. 26 de la Ley de planeación, que señala que "... Los programas derivados del Plan deberán contener al menos, los siguientes elementos: V.- Los indicadores estratégicos que permitan dar seguimiento al logro de los objetivos del programa," (Ley de Planeación, 2023).

Lo anterior refiere que todos los programas, independientemente del sector de que se trate, deben contar con una batería de indicadores de medición de la gestión, el caso de la seguridad, no es la excepción, sin embargo, se mide desde un punto de vista general, por ejemplo, el indicador porcentual de incidencia delictiva u homicidios.

Sin embargo, el sistema de evaluación del desempeño abarca la medición de los resultados y metas a corto plazo, incluso antes de medir la eficacia de la acción, se deben

medir otros aspectos, por ejemplo, la cobertura o la eficiencia, lo que indica que es necesario medir la gestión.

La gestión implica, todas aquellas actividades que se requieren realizar a lo largo de la implementación de programas y acciones públicas, que se entiende como procesos y operación, por tanto, la mayoría de estos indicadores se encuentran en el ámbito de aplicación específica de las herramientas a medir.

1.1.4 Gestión para resultados

Otro de los componentes de gran relevancia derivado del entorno teórico de la Nueva Gestión Pública, es la gestión para resultados, que de acuerdo con el Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público (2007) de la *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, es concebida como un “proceso de creación de valor público que se asocia a la rendición de cuentas y al ciclo de control de gestión”, aunque en principio se planteaba su utilización únicamente en el sector privado, más fue Estados Unidos quien comenzó a promoverla en el manejo de algunos organismos públicos (Gibson y Tesone, 2001).

Esta concepción teórica de la gestión para resultados, permite entender por qué la operación de las instituciones actualmente se centra- cuando menos en el planteamiento de sus objetivos- en la creación de valor público para el desarrollo y el bienestar, transparencia y rendición de cuentas, así como en la mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas.

Un ejemplo muy notorio de estas herramientas estratégicas, es la metodología del marco lógico, la cual tiene como resultado una Matriz de indicadores que de acuerdo con Culebro Moreno y Barragán Fernández (2014), el proceso de esta metodología, trae consigo un sin número de ventajas asociadas a la planeación, ya que abarca desde el análisis del problema, sus posibles soluciones y un diagnóstico importante de las acciones pertinentes en coherencia con las soluciones; por último se elabora una matriz de indicadores de resultados que implica señalar como se debe medir el avance de cada acción y sus medios de verificación.

Otro elemento relevante en la consideración de la metodología es la planeación, para la cual, ya existe un esquema bien definido y que se establece desde la propia Constitución Política, ya que, señala que en México debe existir un esquema para la toma de decisiones como lo anterior se puede ver reflejado en la ley de planeación la cual señala qué es el plan nacional de desarrollo el documento donde se materializan las acciones propuestas por la administración en curso para contribuir a la solución de los problemas públicos, asimismo esta ley de planeación también establece que el plan deberá entregarlo a la secretaría de hacienda y crédito público lo cual se vincula con la programación y presupuestación sumando a la medición anteriormente señalada, además debe integrarse por programas sectoriales, es decir un programa por cada dependencia; de programas institucionales que deben ser elaborados por las instituciones y entidades del sector paraestatal; programas especiales y regionales y programas operativos. Estos últimos constituyen la operación anual de cada dependencia y entidad.

Ahora bien, las herramientas estratégicas mencionadas anteriormente contribuyen a la ejecución de esta planeación en las instituciones, por lo que la medición debe ceñirse al seguimiento de las acciones vinculadas a estos procesos de planeación.

En atención a lo anterior, se puede afirmar que esta metodología es un preámbulo sumamente útil tanto para la planeación- que es su naturaleza-, como para la programación y presupuestación, pero más aún para la medición, porque desde un punto de vista objetivo es un parámetro importante, ya sea para redireccionar en acciones previamente realizadas como para continuar con la contribución a la solución del problema mediante el seguimiento y medición.

1.1.5 Evaluación del desempeño

El papel del elemento estratégico de evaluación del desempeño dentro de este paradigma da fortaleza a las tendencias de modernización para lograr las expectativas de la Nueva gestión pública y especialmente con la calidad de las instituciones para ofrecer buenos servicios y, por lo tanto, un buen gobierno.

La evaluación del desempeño en México, ha transitado por diversos procesos de modernización; sin embargo, en 2013 se presentó una propuesta que contribuiría específicamente a la evaluación de los programas presupuestarios de forma crítica y objetiva, de acuerdo con Sandoval Escudero (2012), evaluar es precisamente revisar de nuevo, pero con un sentido crítico.

En este tenor, se establece el sistema de evaluación del desempeño a través de los lineamientos generales para la evaluación de programas presupuestarios, como una herramienta para fortalecer el monitoreo y evaluación de los programas que conforman el presupuesto de egresos contribuyendo también al programa anual de evaluación o PAE, para entonces ya se contaba con estos dos esquemas de monitoreo y evaluación y medición tanto el sistema de evaluación del desempeño como el programa anual de evaluación son elementos estratégicos de la gestión para resultados, lo cual cierra el ciclo de consolidación y fortalecimiento de la presupuestación basada en resultados en México.

1.1.6 Gestión estratégica: Aproximaciones de innovación gubernamental

Este enfoque, que involucra a la gestión estratégica en el sector público, incluye como elemento central fomentar la generación de resultados no solo institucionales, sino también el de la perspectiva social. “Lo estratégico, desde la visión de la gestión pública, está íntimamente relacionado con la creación de valor público, ósea, crear resultados sociales para las comunidades” (Moore 1998).

La gestión estratégica visualiza al sector público inmerso en un entorno complejo, buscando crear un impacto positivo en los ciudadanos y su comunidad a través de la generación de Valor Público, esto al proveer a la sociedad de bienes y servicios que no pueden ser otorgados por el sector privado, pero específicamente este valor se crea cuando estos bienes se producen en torno al respeto y gestión de calidad (Moore 1998).

Un aspecto sustantivo de la gestión-sin menoscabo de la parte estratégica, es tanto la relación que existe entre los actores involucrados de una institución u organización como los objetivos intrínsecos de la misma, por ello es que la gestión estratégica analizada

en el sector público tiene una complejidad más profunda, debido a las dinámicas normativas y organizacionales, así como el factor político impreso en cada acción dentro de las instituciones. Por ello, tomando como referencia la aportación de David Arellano, se entiende que la gestión estratégica debe estar vinculada a la propia “misión y visión” así como las perspectivas normativo- operativa “... Como la perspectiva que los actores tienen acerca de lo que ellos, aislados o a través de una organización, buscan ser en la realidad, como imagen ideal, racional, en cuanto consciente, discutida y discutible, de su accionar individual u organizacional” (Arellano, 2004, 56).

Muñoz Gutiérrez, Ramón (2004), también apunta que los resultados de procesos de gestión estratégica, están asociados de forma importante a un buen gobierno, lo anterior, debido a que el gestionar, considerando los objetivos a los que deseas llegar, casi siempre te acerca en mayor medida a ellos.

Otra de las aportaciones que indiscutiblemente se asocia a procesos implementados previamente en el ámbito privado, cómo es la vinculación de los actores de la empresa a sus objetivos plasmados en sus directrices como son la misión y visión. Por ello es que la nueva gestión pública es el referente teórico de mayor relevancia al hablar de gestión estratégica en el sector público.

1.1.7 Valor público

Al resaltar Moore (1998) la importancia de la función de los directivos públicos, identifica la finalidad de ella como la creación de valor público, y propone que la actuación del directivo público debe estar guiada por tres ámbitos de gestión: “la definición de valor público de sus intervenciones, la gestión política y la gestión operativa en torno a ellas”.

Ampliando el entendimiento del concepto, el autor señala que este debe considerar la identificación de necesidades relevantes, es decir, el valor público debe asignarse a través de la identificación de los problemas en agenda por parte de la sociedad, otra de las características es brindar soluciones eficientes, lo cual también hace alusión a que el

público desea ser atendido de forma correcta y por último que la ciudadanía lo aprecie como tal.

En atención a lo anterior, el valor público es un concepto eminentemente subjetivo, que se encuentra en los deseos y las percepciones de los ciudadanos. Por ello, las acciones que realice el directivo público para la satisfacción de dichos deseos deben atenderse sobre qué debe producir su organización pública. Torres Alonso, E. (2017) también señala que los procesos de innovación tienen el carácter de interés del gobierno por satisfacer las necesidades del ciudadano, a través de su propia mejora.

Como ejemplo de lo anterior, podemos encontrar un sinnúmero de servicios públicos que, hoy en día, se han modernizado atendiendo a la disminución de tiempos en que el ciudadano puede acceder ello, como lo es el trámite de expedición de actas de nacimiento por medios dispositivos electrónicos o de forma virtual en una página oficial web. O los mecanismos de valoración de los servicios públicos en las oficinas de recaudación de rentas en varios estados.

1.1.8 Gobierno abierto

El gobierno abierto existe desde el siglo XVI cuando fue establecido en Suecia y los datos gubernamentales fueron hechos públicos como un derecho constitucional; así, la gente pudo tener acceso a esta información (Tauberer, 2012).

La idea de transparentar el quehacer público, aunque tiene como objetivo principal hacer de conocimiento de la sociedad lo que ocurre hacia el interior de las instituciones, las acciones que se emprenden en este ámbito no han manifestado la efectividad que se esperaría, puesto que los instrumentos con que se cuenta para ello son de origen erróneos, por ejemplo: La existencia de una plataforma de transparencia que permita la solicitud por parte del público en general interesado en la información correspondiente, lo cual no representa la obligación de darle publicidad a todos los procesos y acciones institucionales, ya que se debe requerir de manera formal.

En este tenor, cabe mencionar que, las administraciones públicas están obligadas por ley a transparentar el ejercicio de sus funciones, los procesos administrativos y el uso de los recursos públicos, financieros, humanos y materiales, con el fin de que la sociedad tenga acceso a la información de manera clara, oportuna y gratuita. Por ejemplo, los municipios se hacen llegar de tecnología y recursos informáticos para crear las páginas web donde informan a la sociedad sobre la historia del municipio, los atractivos turísticos y recursos naturales, formas de contacto con la administración pública, el apartado de gobierno que informa la estructura orgánica del municipio y el apartado de transparencia.

Como mencionan los autores Sánchez, Rosas y García, él “Goberno abierto: Se relaciona con los procesos y herramientas que posibilitan a los ciudadanos el acceso a la información sobre la gestión municipal. (...) los temas de: transparencia, rendición de cuentas, tecnologías de información y comunicación, sistemas de información, gobierno electrónico” (Sánchez, et al, 2018, p.49).

Por ello es imprescindible, desarrollar esquemas para fortalecer y garantizar el acceso a la información pública gubernamental, esto contribuirá directamente al ejercicio de calidad de la gestión, puesto que se promueve la mejora constante, en atención a que se observa hasta el mínimo detalle del quehacer de la misma.

Con el propósito de avanzar en la homologación de los principios y las prácticas de Gobierno Abierto en México, el Instituto Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública (INAI), se considera oportuno avanzar en la construcción de un modelo teórico que clarifique conceptos y criterios que definan la sustancia de este término. Este modelo se construye a partir de una definición prescriptiva de Gobierno Abierto, a saber: un esquema de gestión y de producción de políticas públicas orientado a la atención y la solución colaborativa de los problemas públicos con base en colegiados plurales y, en cuyo trabajo, convergen la transparencia y la participación ciudadana como criterios básicos, en un ambiente de rendición de cuentas e innovación social.

Algunos de los principales elementos necesarios para la transparencia son la infraestructura Digital, la legitimidad de la información, así como su disposición, como se podrá observar en el cuadro 1, existen algunos aspectos susceptibles de mejora de en el esquema de transparencia, que pueden atenderse de forma específica para contribuir a esta homologación de los principios de gobierno abierto que propone el INAI.

Cuadro 1. Diagnóstico de esquema de transparencia en México.

Elementos necesarios para la transparencia	Aspectos susceptibles de mejora	Propuesta
Infraestructura digital	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación en óptimas condiciones • Servicio de Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un fondo para el sostenimiento de los gastos generados por los servicios de internet y equipos.
Legitimidad de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Información concordante con la de la Auditoría Superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos únicos de información.
Disposición de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Homologación de formatos entre dependencia y entidad. • Redireccionamiento • Atención 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema único de disposición de información.
Atención expedita	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de espera para solicitud de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acortar tiempos de espera al ser información catalogada como pública.
Elaboración o actualización de documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Constante actualización de los documentos oficiales publicados en las páginas web 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de comités de transparencia mediante los cuales se pueda estar actualizar la información.
Publicación y difusión de documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Apartados en páginas web municipales delimitados y visibles para su escrutinio público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sección de transparencia en los portales de las páginas webs municipales.
Capacitación de funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y mejoramiento de la calidad del portal web e información proporcionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación en manejo de sistemas de cómputo y de manejo de información.
Categorización	<ul style="list-style-type: none"> • Apartados de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seccionar las categorías de información.
La participación de los particulares	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear campañas para motivar a la ciudadanía a informarse.
Legalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Apego a las Leyes de Transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentar todos los actuantes de la información.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de revisión de la literatura.

b) 1.2 Experiencias en políticas públicas de seguridad

Todo proceso de innovación y desarrollo para la mejora y avances significativos - tratándose de la administración pública-, por naturaleza, tiene una ruta de planeación que inicia con el planeamiento del documento normativo para el logro de los objetivos en el Estado, por lo que una referencia importante para plantear alcances y limitaciones del objeto de la presente investigación es el plan de desarrollo y por ende los antecedentes y elementos de las políticas públicas que lo integran.

De acuerdo los planteamientos del Plan Estatal de Desarrollo en su política 7.3 Seguridad Ciudadana y Justicia, esta administración se propuso además de otras estrategias “Implementar tecnología de punta en el Estado, que permita la disuasión y seguimiento del delito, con el objetivo de generar ciudades vigiladas y espacios seguros, a la vanguardia de las necesidades de la ciudadanía.”, lo cual plantea las bases para el desarrollo de herramientas de innovación y su impacto en el objetivo de contribuir al bienestar y la paz social PEDBC (2022-2027)

En este sentido se propone analizar algunas de las herramientas contenidas las diferentes líneas de política planteados en sus resultados a lograr, tomando en cuenta los siguientes criterios para seleccionarlas:

1. Que el programa/s en donde se desarrollen las herramientas de innovación, contemplen proyectos donde se requiera brindar un servicio directo a una población objetivo o potencial.
2. Que se instrumenten acciones específicas de innovación derivadas de procesos de cambio para la mejora en el servicio o atención a la ciudadanía.
3. Que se empleen mecanismos inéditos de gestión u operación de programas con reglas de operación o lineamientos.

Retomando los componentes de política pública contemplados por la Secretaría de Seguridad Ciudadana que cumplen con estos criterios, se propone analizar los siguientes

programas, objetivos y su operación, para conocer el impacto de las herramientas implementadas:

- **Profesionalización y ética al servicio de la sociedad:** Disminuir la desfavorable percepción ciudadana en materia de corrupción, creando nuevos valores en los elementos policiales enfocado al desarrollo de virtudes, con el fin de romper con los paradigmas en las operaciones policiales.
- **Policía tecnológicamente efectiva:** Desplegar tecnología de punta en el Estado para generar ambientes seguros y ciudades inteligentes, que permiten la disuasión y seguimiento del delito, la comunicación entre corporaciones y el uso de tecnologías de la información; encaminado a la prevención y atención de incidentes derivados de actos delictivos o violentos, mantener el orden público, así como brindar ayuda ante situaciones de emergencia.
- **Cultura de protección civil:** Fortalecer las acciones del Sistema Estatal de Protección Civil de Baja California, privilegiando la prevención y la gestión de riesgos a través de estrategias que contemplen la participación de todos los sectores de la población promoviendo la cultura de protección civil.

1.2.1 Casos en América Latina

Existen una gran cantidad de herramientas de innovación en el ámbito de la seguridad ciudadana implementadas en acciones de política pública en América Latina, algunas de las más relevantes se encuentran en Chile y Brasil, sin embargo, es relevante rescatar el análisis del paradigma de la seguridad ciudadana que se observa en las políticas públicas, donde se habla del desafío de la rigurosidad y los componentes considerados para atenderlo por ejemplo con la fiabilidad de la información y las estadísticas, la profesionalización del personal y el acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs). (Chinchilla, L. y Vorndran, D. :2018)

De acuerdo con Frühling, H. (2012). la mayoría de las buenas prácticas de innovación implementadas en América Latina en el ámbito de la seguridad se centran en las TICs, algunas de las más relevantes en la actualidad y sus impactos son:

Cuadro 2. Buenas prácticas de innovación AL.

País	Herramienta de innovación	Impacto
Colombia	Plan Nacional de Consolidación: Consistente en fortalecer la presencia del estado e instituciones.	Detección de las zonas de mayor índice criminal y violencias.
Chile	Proyecto estrella: contempla la adquisición de sistemas transmisor-receptor, video-audio, sensor termal de imágenes, de visión remota-fibroscopio, densímetro, y el reforzamiento de las Brigadas Antinarcóticos ya implementadas a nivel nacional.	Permiten a los detectives operar bajo condiciones geográficas y climáticas adversas y tener cierto grado de independencia operativa de su unidad base con una comunicación fluida como apoyo a la labor, lo que significará elevar la calidad del servicio a través de la optimización de los niveles de eficacia y la disminución de los tiempos de respuesta tanto en la detección como en el control de delitos asociados al narcotráfico.
	Modernización Informática Minerva que implicó adquirir software y equipamiento para concluir con la implementación del sistema de documentación y firma electrónica, así como el sistema de automatización de investigaciones policiales.	Mejorar el acceso, análisis y gestión de información útil y necesaria para una investigación policial de calidad.
Brasil	Programa Fica vivo: Contempla la vigilancia y monitoreo de la violencia colaborativa entre comunidad, policía e institutos de investigación, donde mediante	Atención en tiempo real de situaciones donde se presente la violencia doméstica, laboral o académica.

	una plataforma digital se establece la comunicación en tiempo real.	
Argentina	<p>Paradas de seguridad en todo el país: Las paradas cuentan con dispositivos de seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pulsador antipánico y de emergencias. • Intercomunicador conectado a un centro de monitoreo de seguridad • Cámara domo 360 • Reconocimiento facial • Baliza estroboscópica • Altavoz • Wi Fi • Terminal automática para recarga de SUBE • Puertos para carga de celular • Pantalla informativa 	La interconexión entre las paradas seguras posibilita mayor eficacia entre los equipos de las fuerzas de seguridad para que los espacios concentración de pasajeros y su espera de medios de transporte estén cuidados para la tranquilidad de las personas.

Fuente: Página oficial de gobierno (Brasil, Argentina y Chile).

Capítulo II. Antecedentes, evolución, marco legal de la secretaria de seguridad ciudadana del estado de Baja California.

1.1. Antecedentes y evolución de las herramientas de gerencia pública y estrategias de innovación gubernamental en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado Baja California.

La exigencia de solución a problemas públicos por parte de la sociedad, ha llevado a diversos gobiernos en el país, en particular en Baja California a diseñar e implementar estrategias y herramientas gerenciales más eficientes, que han intentado dar solución a diversos problemas públicos. Con el intento de implementación de la Nueva Gerencia Pública en México las acciones se han centrado entre otras cosas en la eficiencia de la gestión, la transparencia, profesionalización, innovación en tecnología, evaluación del desempeño, diseño e implementación de indicadores, cumplimiento de metas, resultados y orientación hacia el valor público. Que permitan abordar este tema ya de por sí difícil por ser imperceptible para la ciudadanía.

Las herramientas y estrategias de gestión analizadas en la presente investigación han tenido los antecedentes que se muestran a continuación en los siguientes espacios y tiempos:

I. Unidad contra la Violencia Intrafamiliar (UVI).

Esta unidad fue creada el 5 de mayo del año 2005 en Mexicali, Baja California por la Dirección de Seguridad Pública Municipal (DSPM). Su función es brindar atención a las víctimas de violencia familiar para proteger el tejido social, teniendo a la familia como núcleo de nuestra sociedad.

Esta unidad. Es un ejemplo de implementación de estrategias y herramientas que atendió de forma preventiva con personal policial capacitado y certificado en la ciudad de Mexicali Baja California la violencia familiar dando asesoría emocional, jurídica, psicológica y de trabajo social. Así como la detención y procesamiento de los agresores para protección de las familias. Para ello contaban con un centro de atención telefónica

ciudadana denominado C4, con vehículos rotulados con logotipos de la policía municipal que presentaban un distintivo especial, que consistía en una línea de color rosa y la frase unidad contra la violencia familiar (UVI).

En el orden estatal fue creada durante el Gobierno de la actual Gobernadora Marina del Pilar Ávila Olmeda a finales del año 2021, la estrategia denominada Escuadrón Violeta. Herramienta que busca como la que le antecede, reducir los índices de la violencia familiar, incorporando de forma innovadora la violencia de género, no solo en la ciudad de Mexicali, sino implementando la estrategia a nivel estatal.

II. Alarma vecinal

Esta herramienta surge a finales del año 2021, con el inicio del Gobierno de la actual Gobernadora Marina del Pilar Ávila Olmeda como una iniciativa conjunta entre la Secretaría de Seguridad Ciudadana del estado de Baja California y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Inicialmente se contempló su instalación para garantizar la seguridad de las personas que residen de forma temporal en albergues para migrantes.

Eventualmente la Secretaría de Seguridad Ciudadana la implementa como una herramienta de seguridad en Baja California, ampliando su instalación a escuelas (en todos los niveles), sector comercio, hospitales y colonias (qué cuenten con redes vecinales). Como una estrategia para la prevención y reducción de los delitos, acercando la dependencia estatal a la ciudadanía. Basta con que aquella persona que sea testigo o víctima, presione el botón para que sean atendidas situaciones de emergencia por el centro de control, comando, comunicación y cómputo (C4) de forma directa por encontrarse dichos botones enlazados directamente a este centro.

Esta herramienta es el antecedente de la analizada en la presente investigación, de nombre “botón de pánico”, que se encuentra vinculado a la aplicación 911MovilBC, que busca como su antecesor que el ciudadano pueda acceder y solicitar a través de ella los servicios de atención de emergencia al centro de control, comando, comunicación y cómputo (C4)

mediante la digitación en pantalla de su teléfono celular de la opción “botón de pánico”. Esta aplicación debe de ser descargada previamente por el usuario de las plataformas digitales sistemas operativos Android o IOS, según corresponda al modelo de celular sin costo.

III. Llamada telefónica al 911.

El 3 de octubre del año 2016 se implementó en el estado de Baja California el número de emergencias 911. Esta herramienta buscaba homologar a nivel nacional un solo número de emergencias, que fuera más fácil de digitar y recordar para la ciudadanía. Toda vez que, antes de la implementación de esta herramienta en los municipios del estado de Baja California las corporaciones policiales contaban con números telefónicos distintos y con 7 dígitos. Esta herramienta con solo 3 números permite a los ciudadanos que son testigos o víctimas de algún delito recordar y llamar de una forma más rápida para solicitar los servicios de atención de emergencia al centro de control, comando, comunicación y cómputo (C4).

Esta herramienta es el antecedente de la aplicación 911MovilBC, aplicación que fue creada a finales del año 2021 con el inicio del Gobierno de la actual Gobernadora del estado de Baja California Marina del Pilar Ávila Olmeda. Esta herramienta busca como su antecesor que el ciudadano pueda acceder y solicitar a través de ella los servicios de atención de emergencia al centro de control, comando, comunicación y cómputo (C4). Con la innovación que el ciudadano testigo o víctima de algún delito, realice una llamada de emergencia con ubicación GPS, solicite ayuda vía chat con ubicación GPS o digite el botón de pánico.

1.2. Marco legal de la innovación de herramientas y estrategias en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado Baja California

Aunado a lo anterior, la administración pública requiere profundizar en la investigación de las herramientas y tendencias de innovación que más allá de la propia evaluación de programas públicos, analicen los enfoques teóricos que han revolucionado a gran parte

del mundo en el ámbito de la gestión para resultados e influir en la propia operación de las organizaciones. Es por ello que la presente investigación se centra en el análisis de estas herramientas y tendencias implementadas con una visión gerencial en el ámbito de lo público, basadas en las más actualizadas teorías administrativas del siglo XXI, aunque, siempre fundamentados en marcos teóricos sólidos de la nueva gestión.

En este sentido, se entiende que la medición solo puede darse a través de herramientas que permitan de forma objetiva la valoración de los resultados de la gestión. Los instrumentos que se han consagrado como los primordiales para medir la gestión, son los indicadores. En México, el marco que permite esta evaluación es el Sistema de Evaluación del desempeño que es el conjunto de elementos metodológicos utilizados para establecer los objetivos de los Programas y Políticas Públicas, medir sus avances, evaluar desde su diseño hasta sus resultados y mejorar su implementación.

El sustento normativo del sistema de evaluación del desempeño es el art. 26 de la Ley de planeación, que señala que "... Los programas derivados del Plan deberán contener al menos, los siguientes elementos: V.- Los indicadores estratégicos que permitan dar seguimiento al logro de los objetivos del programa," (Ley de Planeación, 2023).

Lo anterior refiere que todos los programas, independientemente del sector de que se trate, deben contar con una batería de indicadores de medición de la gestión, el caso de la seguridad, no es la excepción, sin embargo, se mide desde un punto de vista general, por ejemplo, el indicador porcentual de incidencia delictiva u homicidios.

Sin embargo, el sistema de evaluación del desempeño abarca la medición de los resultados y metas a corto plazo, incluso antes de medir la eficacia de la acción, se deben medir otros aspectos, por ejemplo, la cobertura o la eficiencia, lo que indica que es necesario medir la gestión.

La gestión implica, todas aquellas actividades que se requieren realizar a lo largo de la implementación de programas y acciones públicas, que se entiende como procesos y operación, por tanto, la mayoría de estos indicadores se encuentran en el ámbito de aplicación específica de las herramientas a medir.

Capítulo III Mecanismos, herramientas de gerencia pública y estrategias de innovación gubernamental orientadas a la generación de valor público en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California.

a) Mecanismos y herramientas de gerencia pública implementados en la Secretaría de seguridad ciudadana de Baja California con orientación al valor público.

I. **Escuadrón Violeta:** Esta herramienta fue diseñada e implementada a nivel estatal a finales del año 2021, su gestión se encuentra a cargo de la Secretaría de Seguridad ciudadana del estado de Baja California. Como parte de la estrategia de seguridad contenida en el Plan Estatal de Desarrollo de la actual Gobernadora Marina del Pilar Ávila Olmeda, con esta herramienta se busca, reducir los índices de la violencia familiar, incorporando de forma innovadora la violencia de género.

Para su gestión cuenta con vehículos y agentes capacitados en áreas: jurídica, psicológica y de trabajo social. Así como en la detención y procesamiento de los agresores. Esta herramienta responde a llamadas de emergencia a través llamadas al servicio 911 o por medio de la aplicación 911MovilBC que se vincula al centro de control, comando, comunicación y cómputo C4, cuenta con vehículos rotulados con logotipos de la guardia estatal que presentan un distintivo especial, que consiste en un rotulado color morado y la frase escuadrón violeta.

Con ella se pretende acercar a la dependencia de forma más eficiente a la ciudadanía.

II. **Botón de pánico:** Esta herramienta fue diseñada e implementada a nivel estatal a finales del año 2021, su gestión se encuentra a cargo de la Secretaría de Seguridad ciudadana del estado de Baja California, como parte de la estrategia de seguridad contenida en el Plan Estatal de Desarrollo de la actual Gobernadora Marina del Pilar Ávila Olmeda, esta herramienta innovadora tecnológica-digital se encuentra vinculada a la aplicación 911MovilBC permite que el ciudadano que es víctima o testigo de un delito y que no pueda realizar una llamada telefónica solicite servicios de atención de emergencia mediante la digitación en pantalla de su teléfono celular de la opción “botón de pánico”.

Se encuentra vinculada directamente al centro de control, comando, comunicación y cómputo (C4).

Esta aplicación es gratuita y debe ser descargada previamente por el usuario de las plataformas digitales Playstore o Appstore, disponible para sistemas operativos Android o IOS, según corresponda al modelo de celular sin costo.

Con ella se pretende acercar a la dependencia de forma más eficiente a la ciudadanía.

III. Aplicación 911MovilBC: Esta herramienta fue diseñada e implementada a nivel estatal a finales del año 2021, su gestión se encuentra a cargo de la Secretaría de Seguridad ciudadana del estado de Baja California, como parte de la estrategia de seguridad contenida en el Plan Estatal de Desarrollo de la actual Gobernadora Marina del Pilar Ávila Olmeda.

Esta herramienta busca que el ciudadano que es víctima o testigo de un delito pueda acceder y solicitar a través de ella los servicios de atención de emergencia al centro de control, comando, comunicación y cómputo (C4).

La innovación que presenta esta herramienta es que el ciudadano testigo o víctima de algún delito pueda realizar una llamada de emergencia a través de la aplicación con ubicación GPS (Que permite ubicar de forma precisa A la víctima sin que ésta proporcione los datos del lugar en el que se encuentra), así mismo que solicite ayuda vía chat con ubicación GPS (Que permite ubicar de forma precisa A la víctima sin que ésta proporcione los datos del lugar en el que se encuentra) o digite el botón de pánico. Otro de los aspectos innovadores a destacar es que la herramienta prevé aquellos casos en los que la víctima o el testigo no pueden por cuestiones de seguridad y cercanía al agresor realizar una llamada de voz, por lo que esta llamada vía internet puede ser enviada de forma discreta, sin que el agresor se dé cuenta.

Cabe mencionar que esta aplicación es gratuita y debe ser descargada previamente por el usuario de las plataformas digitales Playstore o Appstore. Se encuentra disponible para sistemas operativos Android o IOS, según corresponda al modelo de celular.

Con ella se pretende acercar a la dependencia de forma más eficiente a la ciudadanía.

b) ¿Como se articulan las herramientas de gerencia publica y de innovación gubernamental implementadas en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California?

Para entender cómo se articulan estas herramientas enunciadas en el apartado anterior debemos atender a su origen, a su concepción que se encuentra en los planes de acción de la Agenda 2030 suscritos por diversos países, entre ellos México. Que involucran a los Gobiernos estatales a trabajar en favor del desarrollo sostenible y la transformación a través de 17 objetivos entre ellos como ejes rectores el desarrollo, paz y seguridad (Agenda 2030).

El plan Estatal de desarrollo de Baja California para su diseño se encuentra alineado a los compromisos adquiridos de la Agenda 2030. Por lo que, se ha integrado la participación ciudadana, representantes del sector civil, académicos en la búsqueda de identificación y recolección de problemas locales a efecto que, los gerentes públicos puedan planear y promover políticas públicas que atiendan dichos problemas. Es ahí donde encontramos el hilo conductor de la articulación de estas estrategias, toda vez que su diseño implementación y medición es multisectorial. Es transversal por que involucra en su implementación a dependencias de diversos niveles y órdenes de gobierno.

Las dependencias involucradas en la implementación y medición de las estrategias y herramientas de gestión analizadas en la presente investigación son: La administración estatal del Gobierno de Baja California, las administraciones municipales, la Secretaría

de Seguridad Ciudadana, la Fiscalía del Estado y el Departamento de Seguridad Pública Municipal.

Las herramientas analizadas denominadas escuadrón violeta, botón de pánico y la aplicación 911MovilBC. Se encuentran estrechamente articuladas por qué su objetivo principal es la gestión efectiva de los servicios de seguridad a la ciudadanía. Todas ellas convergen porque sin importar cuál de ellas accionó la solicitud de servicios de seguridad, las alertas se reciben en centro de control, comando, comunicación y cómputo (C4). Que coordina a las diversas corporaciones policiales e investigadoras de delitos de diversos órdenes de gobierno.

c) ¿Cuál es el impacto en la mejora de la gestión resultado de la implementación de herramientas y estrategias de innovación gubernamental en la Secretaría de Seguridad ciudadana del estado de Baja California en cuanto a la eficiencia, eficacia y efectividad?

Para responder esta pregunta en la presente investigación se delimito ¿qué es evaluar?, ¿porque es importante evaluar?, ¿qué se debe evaluar? y ¿qué aspecto nos interesaba evaluar?, para cumplir con ese objetivo a la luz de la bibliografía consultada relativa a la medición del desempeño del sector público, en otros espacios, tiempos y contextos, el manual de Indicadores de desempeño en el sector público del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) en conjunto con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) nos indica que la evaluación en el sector público se clasifica por:

Objeto de la evaluación	Propósito de la evaluación	Según los mandantes de la evaluación	Etapas de intervención.
Esta clasificación permite pronunciarnos sobre diversos ámbitos de las intervenciones gubernamentales.	Los fines a los que se dirige la evaluación que dependen del objeto de ésta y tiene que ver con la generación de información para la toma de decisiones.	Su objetivo se enfoca en quién desarrolla la evaluación.	En este tipo de evaluación. Es considerada como un proceso en 3 etapas.

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de políticas públicas. • Evaluación de programas públicos. • Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas. • Evaluación del desempeño individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento de programas y políticas públicas. • Eficiencia presupuestal. • Evaluación del desempeño de las entidades públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación externa realizada por agentes externos e independientes. • Evaluación interna, Que se lleva a cabo por la por la evaluada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación ex ante • Evaluación de procesos. • Evaluación ex post.
---	---	--	--

Fuente: elaboración propia con información obtenida de: Bonnefoy, Juan y Armijo Marianela (2005). Indicadores del desempeño en el sector público. Manuales.

En consecuencia, **evaluar** es tomar en consideración los recursos y las actividades en la persecución de determinados objetivos, siendo estos últimos importantes en el diseño e implementación del programa. Por lo que esta investigación da respuesta a puntos relacionados con la gestión, implementación y el impacto de los programas analizados en cuanto a la eficiencia, eficacia y efectividad en la población a la que sirve.

Estos instrumentos de gestión pública, por su diseño en los procesos de planeación y toma de decisiones de la administración en curso, plantean siempre la generación de valor público, ya que atienden problemas o poblaciones objetivo muy específicas. Y dichas consideraciones retoman los valores de los problemas que deben ser resueltos para la sociedad.

Por lo anterior, tanto gestionar para resultados como el diseño y la implementación de políticas y programas está 100% vinculado a la generación de valor público, sin embargo, existen mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño, puesto que de acuerdo al contexto de las entidades federativas o regiones en las que se implementan los programas, los resultados pueden variar, por ejemplo: Una política o un programa puede estar diseñado considerando la población y sus características, sin embargo, el

contexto económico, político o social puede determinar en gran medida los resultados esperados. Otra de las situaciones que se puede manifestar en los resultados es la organización y la cultura de la institución en que se implemente el recurso con el que se cuenta, la profesionalización de sus empleados, Etc.

Por ello, hablando de programas de seguridad o en el ámbito de la gestión de la seguridad, los resultados son sumamente sensibles puesto que, la incidencia delictiva que es el indicador más importante para determinar los niveles de inseguridad, varía en torno a las características de una población determinada. Y el número de eventos se ve influenciado por un sinnúmero de variables como el desempleo, la discriminación la pobreza, la educación, etc.

Por lo anterior, existen criterios y metodologías de evaluación de políticas públicas per se, que atienden a dimensiones muy específicas de los programas. Pero que evalúan estrictamente su diseño, sus procesos, consistencia, indicadores y en algunos casos se evalúa el impacto, pero directamente de la población objetivo. Más se requiere establecer esquemas de valoración de la gestión e implementación de esas herramientas en entornos específicos donde se consideren las dimensiones de: Enfoque a la calidad, enfoque a resultados, organización y optimización de recursos, recursos de operación, servicio, ética pública, eficiencia de la infraestructura tecnológica, esquema de medición de resultados y uso de plataformas.

Resultados y conclusiones.

La implementación de herramientas de innovación ha sido durante muchos años una preocupación de los gobiernos interesados en la mejora de la calidad no solo de los servicios públicos, sino también de los procesos administrativos, por lo tanto, se considera sumamente importante realizar investigaciones que permitan mejorar y desarrollar esquemas de medición en el ejercicio de la gestión pública en pro de la sociedad.

Por lo anterior, se resalta el concepto del valor público que, aunque es considerado subjetivo aún en algunos enfoques teóricos, representa la propia satisfacción de los deseos de la sociedad y la motivación del directivo público con vocación en la administración pública, es determinante la comunicación con la sociedad, ya que si se implementan estrategias que consideren su participación la observancia y vigilancia sería mucho más eficaz, aunque el uso de la estrategia de alarma vecinal, ha sido muy útil, lo cierto es que se ha visto limitado justamente por los recursos de la secretaria no logran dar cobertura a la gran cantidad de población que demanda una mejor atención y prevención del delito.

En fin, Baja California, por sus características y resultados en cuanto al ejercicio de las herramientas y tendencias de innovación a nivel nacional, es una interesante región para el enfoque de este estudio, tanto por los fenómenos que se presentan en el ámbito público como los problemas sociales o situaciones que enfrenta por su posición estratégica, como el tema de la migración y el crecimiento poblacional. Es así que las exigencias de un buen Gobierno incrementan cada día en atención a estas expectativas.

Como resultado de los análisis realizados mediante la revisión de la literatura y la contrastación con el marco teórico y entrevistas, se pueden identificar los siguientes aspectos:

1. Los cambios de administraciones y modelos de seguridad afectan radicalmente la eficacia de los mecanismos o estrategias que se implementen
2. Las herramientas implementadas tienen matices de modernización y enfoque a la medición, pero los indicadores que se utilizan para determinar su impacto o resultados no se diseñan correctamente.

3. Los mecanismos son eficientes, pero no necesariamente eficaces porque según comentan los actores entrevistados.
4. La insularidad administrativa limita la implementación de mejores prácticas y la eficacia de estos mecanismos, por ejemplo, si se trabaja en conjunto con otras dependencias como la secretaria del bienestar u otros niveles de gobierno como con BISOM (Bienestar Social Municipal), sería posible fortalecer la comunicación entre la sociedad y los elementos de seguridad, que es uno de los factores más importantes para que lograr la eficacia de acuerdo con las entrevistas realizadas.
5. Se requiere Homologar la infraestructura en la que operan las unidades de policía cibernéticas y garantizar un espacio de trabajo adecuado que les permita realizar sus funciones con eficiencia, y a la vez garantice un espacio de atención de las personas en situación de víctima.
6. Se requiere Garantizar a la ciudadanía la atención eficaz y oportuna de las solicitudes de atención de emergencias, a través de la operación de un sistema integral de respuesta que involucre infraestructura, tecnología y recursos humanos, enmarcados en la coordinación entre las diversas instituciones involucradas.
7. Ya que la secretaria de seguridad ciudadana no existía el sexenio pasado, muchas de las dinámicas de las dependencias prevalecen, por lo que se está intentando dar resultados nuevos, más se desdeñó bastante de lo que ya se tenía, para dar paso a estrategias de reciente creación que se requiere darles tiempo para ver sus resultados.

Por lo anterior se propone redimensionar la evaluación y seguimiento de las herramientas de innovación utilizadas por la secretaria no solo para identificar resultados de cobertura si no de impacto y generación de valor.

Referencias

Consejo Latinoamericano de Administración Pública para el Desarrollo (CLAD) (1998). Una Nueva Gestión Pública para América, Venezuela.

Bonnefoy, Juan y Armijo Marianela (2005). Indicadores del desempeño en el sector público. Manuales. 45, 16-18. [fecha de Consulta 10 de junio de 2023]. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES]. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf

Aguilar Villanueva, L. (2006). Gobernanza y Gestión Pública. México. Fondo de Cultura Económica.

Alfaro, César y Gómez, Javier (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientada a la administración pública. métodos. revista de ciencias sociales, 4 (2),274-290. [fecha de Consulta 17 de febrero de 2022]. ISSN. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441548188006>

Arellano, D. (2004). Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: FCE.

Borins, Sandford. “La persistencia de la innovación en el gobierno, una guía para los funcionarios públicos”. En La innovación en el sector público: Tendencias Internacionales y experiencias mexicanas, compilado por Guillermo Cejudo, Mauricio Dussauge y Cynthia Michel (México: Instituto Nacional de Administración Pública, 2016), 87-131.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (05-02-1997). Artículos 1º, 3º, 14, 17, 18, 21, 22, 26,16 y 133. México: Diario Oficial de la Federación. Recuperado el 27 de marzo de 2013, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_260319.pdf

Ley de Planeación de la administración pública federal. (05-01-1983). Artículo 26, fracción V. México: Diario Oficial de la Federación. Recuperado el 08 mayo de 2023, <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPlan.pdf>

Culebro Moreno, Jorge E., & Barragán Fernández, Omar (2014). La Metodología del Marco Lógico en la administración pública federal. Nuevas formas de regulación para el control estratégico. *Espacios Públicos*, 17(40),33-48. [fecha de Consulta 6 de marzo de 2022]. ISSN: 1665-8140. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67632401003>

Gibson, J. y Tesone, D. (2001), "Management Fads: Emergence, Evolution, and Implications for Managers", en *Academy of Management Executive*, Vol. 15 N° 4, New York. (Resumen de la Edición Impresa)

Ramos J, Reyes M. y Gómez R., (2016), *Gobernanza en Políticas de Seguridad y Cultura en México y Colombia: Aprendizajes para el desarrollo*. México, ISBN.

Ramos J. Villa A. y Borges A., (2013), *Gobernanza por resultados en Brasil y México: Marco conceptual, evidencias y retos*. México. ISBN.

Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* [en línea]. 2007, (39), 149-210[fecha de Consulta 17 de febrero de 2022]. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007>

Moore, M. H. (1998): *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós. (Versión impresa)

Muñoz Gutiérrez, Ramón (2004), *Innovación gubernamental. El paradigma de buen gobierno en la administración del presidente Vicente Fox, México*. FCE.

Sandoval Escudero, Carlos y Silva Lira, Iván, *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2012, disponible en: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/5518>

Torres Alonso, E. (2017). «Reseña bibliográfica: La innovación en el sector público: tendencias internacionales y experiencias mexicanas, de Guillermo Cejudo, Mauricio Dussauge Laguna y Cynthia Michel (coordinadores)», *DAAPGE*, año 17, N.º 28 (ene–jun), 2017, pp. 229–233. Santa Fe, Argentina: UNL.

Auditoría Especial del Desempeño; Auditoría Superior de la Federación, “Evaluación de Políticas Públicas”, México, 2013. CLEAR – CIDE, México, “Fortaleciendo la GpRD en México” México, 2013.

Sánchez Bernal, A. et al. (2018). La evolución de la investigación sobre los gobiernos municipales en México, 1984- 2016. Revista mexicana de ciencias políticas y sociales, 63(232), 45- 75. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2018.232.58794>

Tauberer, Joshua (2012), Open Government Data, Amazon: Amazon Digital Services. Disponible en: http://www.amazon.com/Open-Government-Data-ebook/dp/B007U69DKU/ref=sr_1_2?s=books&ie=UTF8&qid=1361379716&sr=1-2&keywords=open+government [19 de marzo de 2022].

Frühling, H. (2012). La eficacia de las políticas públicas de seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe. Como medirla y como mejorarla (documento para discusión No. IDB–DP–245). Washington D.C, Estados Unidos: BID

Chinchilla, L. y Vorndran, D. (2018). Seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe. Desafíos e innovación en gestión y políticas públicas en los últimos 10 años. Washington D.C, Estados Unidos: BID

Cadena Roa, Jorge, Miguel Aguilar Robledo y David Eduardo Vázquez Salguero, coords. 2018. Las ciencias sociales y la agenda nacional. Reflexiones y propuestas desde las Ciencias Sociales. México: COMECOSO. ISBN: 978-607-98224-0-8. COMECOSO (2919) <https://www.comecoso.com/ciencias-sociales-agenda-nacional/cs/article/view/1484>

Secretaría de Seguridad Ciudadana de Baja California [SSCBC]. (2022) Estructura orgánica. <https://www.seguridadbc.gob.mx/contenidos/DPSV.php>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015) Agenda 2030 objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Organización Internacional de Migración [OIM]. (2021) Estrategias de seguridad.
https://www.iom.int/es/search?keywords=estrategias+seguridad®ion_country=&created=Al&sort_bef_combine=created_DESC

Monitor de Seguimiento Ciudadano de Baja California [MSCBC]. (2023) Indicadores por PED.
<http://www.monitorbc.gob.mx/indicadores/ped?ped=3&tipo=1>

Anexos

a) 1. Transcripción de entrevistas



Entrevista con actores “Impacto de las herramientas de gerencia pública e innovación en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California: Caso Baja California 2020-2022”

Entrevista con actores

Nombre del entrevistado:	Luis Adrián Soto Laveaga en representación del director Jesús Alfredo Pérez Hernández
Institución a la que pertenece:	Secretaría de Seguridad Ciudadana de Baja California
Cargo:	Director de Prevención Social de las Violencias
Años en el cargo:	1.5
Lugar, Fecha y hora:	Mexicali, Baja California, Modalidad Virtual, 16:40 hrs.

Presentación

Mi nombre es José Estrella Castro, soy estudiante de cuarto semestre de la Maestría en Administración Pública, de la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Autónoma de Baja California.

Actualmente me encuentro desarrollando una investigación sobre el impacto de las herramientas de gerencia pública e innovación en la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Baja California: Caso Baja California 2022-2023. Con la finalidad de obtener información de tipo exploratorio se recurre a la aplicación de este instrumento, el cual se dirige a los actores clave que tienen injerencia en la gestión de herramientas de innovación gubernamental.

La información que de la aplicación de este instrumento se obtenga, será tratada y procesada meramente con fines académicos

Instrucciones Escuchar cuidadosamente cada pregunta y responder ampliamente de acuerdo con la apreciación y experiencia del entrevistado.

Entrevista por actores o funcionario:

Actor o funcionario: director de prevención social de las violencias
<p>1. En su opinión ¿Qué comportamiento ha tenido en los últimos durante los años 2022 al 2023 la incidencia de delitos?</p> <p>Primero quiero felicitar por la voluntad que está teniendo de hacer esta investigación ya que generalmente se habla del que se está haciendo, pero muy poco de cómo se está haciendo y creo que de esto va esta investigación.</p> <p>Bien ahora voy a hablar un poco más allá del tema estadístico porque creo que es importante comprender el panorama en términos de dimensionamiento lo cual se hace muy poco es importante señalar que baja California por sus características demográficas diferenciadas cuenta con grandes disparidades entre sus ciudades por ejemplo el caso de Tijuana por su gran cantidad de densidad de población así como su cercanía a la ciudad de San Diego y sus características económicas y geográficas tiene una mayor tasa de incidencia delictiva sin embargo en la actualidad las dinámicas de la ciudad de Mexicali lo han llevado a ubicarse en algunos momentos en primer lugar</p> <p>Por ejemplo, te puedo decir que en este momento que se acaba de calcular la incidencia delictiva Mexicali se contó con 11,300 delitos y en el caso de Tijuana 15,100 aproximadamente por lo que ya la diferencia no es tanta en el caso de los municipios de Rosarito Ensenada Tecate San Quintín y San Felipe todavía la incidencia es baja en cuanto a cantidad de delitos cometidos, pero lógicamente tiene que ver con la densidad de población</p> <p>En mi opinión el comportamiento que ha tenido en los últimos dos años la incidencia de delitos ha sido en función del crecimiento poblacional hay una relación proporcional a mayor cantidad de población mayor cantidad de delitos Y por supuesto que también influyen otros indicadores como la pobreza, desigualdades y desempleo etc.</p>
<p>2. ¿Como contribuye la secretaria de seguridad ciudadana en la atención de la incidencia delictiva?</p> <p>En la última administración es decir en la actual se han implementado diversas estrategias de modernización a las acciones que se implementaban comúnmente por ejemplo hay más módulos de atención ciudadana se encuentran otras herramientas como botones de pánico más cercanos a la sociedad aunque anteriormente ya existían hoy se les añade un factor importante de digitalización Y eso ha contribuido bastante a la atención y los tiempos de respuesta más eficientes considero que también es importante identificar estrategias o</p>

alianzas estratégicas con el sector privado ya que por nuestros recursos y características sería necesario fortalecernos con el apoyo de otras instancias

3. ¿Desde su opinión cuales herramientas considera que tienen mayor impacto en la atención a víctimas del delito las herramientas digitales o las analógicas?

Considero que no tiene más impacto una que otra, sino que en la actualidad el acceso a la comunicación es lo más importante y por lo tanto las herramientas digitales pueden parecer de mayor influencia en la comunicación sin embargo seguimos utilizando herramientas analógicas que nos permiten por ejemplo realizar reflexiones o análisis hacia el interior de la dependencia que son muy útiles para comprender el comportamiento de la población.

Pero te puedo decir que es necesario fortalecer las acciones de la policía cibernética, no solo para innovar, sino porque lo poco que hemos trabajado para ello ha sido insuficiente.

4. ¿Qué impacto tiene la profesionalización en los elementos de Seguridad Pública?

Bastante, de hecho, gran parte de las acciones de modernización están enfocadas a ese sector puesto que está comprobado que ha sido la profesionalización y la capacitación la trayectoria más importante para fortalecer la atención y eficientar los resultados de las acciones de las unidades y cuerpos policiales

5. ¿Qué acciones podrían impactar en una mejora de percepción de la ciudadanía hacia las unidades policíacas?

Bueno partiendo de lo que tú comentas definitivamente los tiempos de atención son sumamente importantes, pero también es algo subjetivo porque la sociedad tiene una percepción diferente en torno al contexto que esté viviendo, también te podría decir que si no tienen el resultado que desean al momento de llamar a una unidad para solicitar apoyo la percepción se ve afectada de forma negativa y No necesariamente significa que el elemento de seguridad pública haya cometido algún error o no fuera objetivo.

Una estrategia que hoy se está trabajando es desarrollar una percepción positiva del elemento de seguridad, ya que a eso responde bien la ciudadanía, se está promoviendo un departamento de comunicación social, donde se informe con lenguaje ciudadano que acciones estamos emprendiendo para su tranquilidad.

6. ¿Cuáles son los principales productos de inteligencia utilizados por la presente administración para estrategias y acciones de seguridad?

Inteligencia suena muy avanzado, pero te puedo comentar algunas estrategias y acciones de seguridad que hemos implementado al interior de la secretaría para promover la medición de los resultados de las herramientas digitales que estamos utilizando por ejemplo contamos con un tablero de control para medir los indicadores de cada uno de los instrumentos, por ejemplo, no solo medimos no. De denuncias, si no que incluimos la zona y análisis de focos rojos con ese tablero, lo cual nos ha facilitado mucho la revisión de si estamos mejorando la situación de la inseguridad con la pronta respuesta.

7. ¿Cuáles han sido las herramientas digitales y tecnologías utilizadas para incentivar el buen desempeño de las servidoras y servidores públicos del Sistema Institucional de Integridad policial?

Técnicamente la secretaría en general se mide con el sistema de evaluación del desempeño y algunas de las herramientas con las que sistematizamos la información son las retomadas por estadísticas oficiales del reporte de monitoreo de baja California donde se encuentra nuestro avance presupuestal que contempla tanto las pruebas de confianza como los estudios biométricos caligráficos entre otros pero se atiende más bien el resultado que esto tiene con la sociedad por ejemplo el tiempo promedio de respuesta del operador del servicio de emergencias en cada uno de los municipios el porcentaje de operativos realizados por el escuadrón violeta donde se salva guardó la integridad de la víctima y el denunciante eficiencia de la transparencia de recursos también calificación del ciudadano del servicio de emergencias en el estado

Esto nos ha dado buenos resultados Ya que en función de estos indicadores podemos redireccionar las estrategias para tener mejores resultados por ejemplo hemos fortalecido las capacitaciones virtuales las acreditaciones y las evaluaciones de confianza que siguen siendo una de las herramientas más importantes para medir a nuestros activos

8. En su opinión ¿Cómo han influido las herramientas en la disminución e incremento de la incidencia delictiva?

Si. Todo esto nos ha dado buenos resultados ya que con los resultados de estos indicadores podemos redireccionar las estrategias para tener mejores resultados por ejemplo hemos fortalecido las capacitaciones virtuales las acreditaciones y las evaluaciones de confianza que siguen siendo una de las herramientas más importantes para medir a nuestros activos, pero no te puedo asegurar un impacto de corto plazo en la disminución de la incidencia delictiva por qué es un problema que se tiene que atender estratégicamente y uno de los problemas de la forma en que funciona la política es que se tiene poco tiempo con estrategias y rápido de cambia de gobierno o la división política entre gobiernos con diferentes partidos y eso nos hace retrasarnos nuevamente.

Por ejemplo, recientemente habíamos reactivado las actividades de la Red Estatal de Telecomunicaciones, así como de sistemas con tecnología de última generación, en apoyo a la operación y prestación del servicio de seguridad pública por las distintas instituciones de los tres órdenes de gobierno, anteriormente no estaba operando por la división entre gobierno del estado y federal.

Nombre del entrevistado: Yadira Elizabeth Tovar López
Institución a la que pertenece: Secretaria de Seguridad Ciudadana de Baja California
Cargo: Directora de Participación Ciudadana
Años en el cargo: 2
Lugar, Fecha y hora: Tijuana, Baja California, Modalidad Virtual, 12:00 hrs.

Actor o funcionario: directora de Participación Ciudadana.

1. ¿Qué propondrías para mejorar o innovar en la operación y gestión de la política de seguridad en el Estado de Baja California?

Desde el ámbito que me encuentro puedo hablar de cómo consideramos importante la vinculación entre la participación de la sociedad y la operación y gestión de la política de seguridad en el estado por ejemplo en otros estados se instauran mesas de trabajo atendiendo a la gobernanza con la sociedad preguntando cuál puede ser el medio más práctico para ellos para mantener esa atención permanente por parte de la secretaría yo propondría que se realizara también esas actividades de planeación aquí en baja California ya que a pesar de que contamos con un módulo de atención ciudadana presencial si se considera necesario trabajar unos mecanismos de cooperación ya sea de manera digital o presencial de mayor impacto.

2. ¿Qué propuestas en materia tecnológica se proponen en la presente administración pública estatal para disminuir la incidencia delictiva en Baja California?

Bueno supongo que en algún momento ya no se lo habrán comentado en otra entrevista, pero el mecanismo de mayor vinculación para la atención al momento que en realidad es prevención es el 911 y los botones de alarma vecinal han sido muy útiles también pero no son muy concurridos por las diferentes colonias. También la red federal de comunicaciones donde técnicamente se busca la coordinación interinstitucional.

3. ¿Cómo podrían mejorar la percepción ciudadana en materia de seguridad en el Estado?

Es algo sumamente complejo, pero diría que se puede integrar más a la sociedad en las decisiones mantener una mayor transparencia ya que ello refleja la capacidad del gobierno para informar que se están atendiendo las necesidades sociales

4. ¿Qué percepción tiene la ciudadanía del servicio de emergencias 911 en el estado?

Podría decir que positiva. En el último reporte del avance de indicadores del desempeño se señala que muy bien, tuvo un 94% de aceptación.

b) 2. Rubricas de evaluación y seguimiento de innovación

Rubrica 1.

Nombre de la dependencia: Secretaría de seguridad Ciudadana				
Datos de la herramienta evaluada				
Nombre: Botón de Pánico				
Fecha: 10/05/2023				
Criterio para evaluar competencias Institucionales	Calificación			
	1	2	3	4
Enfoque a la calidad.				
El instrumento busca la mejora continua. Tiende a hacer bien las cosas a la primera, atención a detalles, verificación de los resultados, sigue procedimientos establecidos.		/		
Enfoque a resultados:				
Muestra tendencia por establecer objetivos y monitorear los resultados parciales para su cumplimiento.		/		
Organización y optimización de recursos.				
De nota, capacidad de distribuir y optimizar los recursos asignados, a efecto de garantizar la consecución de objetivos y metas trazadas en tiempo y forma de acuerdo con sus planes de acción.			/	
Recursos de operación.				
Cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.	/			
Servicio.				
Muestra sensibilidad a prever necesidades de usuarios de servicios e iniciativa para proporcionar soluciones oportunas.			/	
Ética pública.				
Considera de forma congruente las necesidades de los usuarios y el planteamiento que se hace para el logro de sus objetivos.			/	
Eficiencia de la infraestructura tecnológica.				/
Esquema de medición de resultados.	/			
Uso de plataformas.	/			
	3	4	9	4
Puntuación		20		
Observaciones:				
De acuerdo con el resultado el instrumento de botón de pánico es deficiente. Ya que se encuentra en un rango de 18 a 26.				

Rubrica 2.

Nombre de la dependencia: secretaria de seguridad Ciudadana
Datos de la herramienta evaluada
Nombre: Escuadrón Violeta

Fecha:				
Criterio para evaluar competencias Institucionales	Calificación			
	1	2	3	4
Enfoque a la calidad.				
El instrumento busca la mejora continua. Tiende a hacer bien las cosas a la primera, atención a detalles, verificación de los resultados, sigue procedimientos establecidos.			/	
Enfoque a resultados:				
Muestra tendencia por establecer objetivos y monitorear los resultados parciales para su cumplimiento.				/
Organización y optimización de recursos.				
De nota, capacidad de distribuir y optimizar los recursos asignados, a efecto de garantizar la consecución de objetivos y metas trazadas en tiempo y forma de acuerdo con sus planes de acción.				/
Recursos de operación.				
Cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.		/		
Servicio.				
Muestra sensibilidad a prever necesidades de usuarios de servicios e iniciativa para proporcionar soluciones oportunas.				/
Ética pública.				
Considera de forma congruente las necesidades de los usuarios y el planteamiento que se hace para el logro de sus objetivos.		/		
Eficiencia de la infraestructura tecnológica.	/			
Esquema de medición de resultados.		/		
Uso de plataformas.	/			
Puntuación	2	6	3	12
Observaciones:				
El instrumento resulta ser deficiente, ya que obtuvo un 23 de resultado por lo que se encuentra en el rango de 18 a 26				

Rubrica 3

Nombre de la dependencia: secretaria de seguridad Ciudadana				
Datos de la herramienta evaluada				
Nombre: Aplicación 911				
Fecha:				
Criterio para evaluar competencias Institucionales	Calificación			
	1	2	3	4
Enfoque a la calidad.				
El instrumento busca la mejora continua. Tiende a hacer bien las cosas a la primera, atención a detalles, verificación de los resultados, sigue procedimientos establecidos.				/

Enfoque a resultados:				
Muestra tendencia por establecer objetivos y monitorear los resultados parciales para su cumplimiento.				/
Organización y optimización de recursos.				
De nota, capacidad de distribuir y optimizar los recursos asignados, a efecto de garantizar la consecución de objetivos y metas trazadas en tiempo y forma de acuerdo con sus planes de acción.			/	
Recursos de operación.				
Cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.			/	
Servicio.				
Muestra sensibilidad a prever necesidades de usuarios de servicios e iniciativa para proporcionar soluciones oportunas.			/	
Ética pública.				
Considera de forma congruente las necesidades de los usuarios y el planteamiento que se hace para el logro de sus objetivos.		/		
Eficiencia de la infraestructura tecnológica.				/
Esquema de medición de resultados.		/		
Uso de plataformas.		/		
Puntuación		6	9	12
Observaciones:				
El resultado obtenido es de 27 por lo que, de acuerdo con el parámetro de medición, la aplicación 911 es buena.				