

Tlajomulco:
del buen gobierno
**al mejor
gobierno**



Tlajomulco: del buen gobierno al mejor gobierno

Primera edición, 2022.

Coordinadores generales:

Salvador Zamora Zamora, Omar Enrique Cervantes Rivera, Jorge Gregorio Casillas García y Héctor Guillermo Hernández Aguayo.

Autores:

Víctor Julián Rosales Rodríguez, Mónica Jocabed Martínez Páez, Alberto Ramírez Martínez, Andrés Ampudia Farias, Paola Jacqueline Anaya Cobos, Nancy Aimeé Gutiérrez Mercado y Cristina Lizárraga Martínez.

Colaboradores:

Denisse Deustua Torres, Julio Cesar Torres Arciniega, Carlos Risse Elliot, Ana Margarita Vázquez López, Rodrigo Medina Niembro, Carmen Lorena Sánchez Jáuregui, José Antonio Castellanos Aguayo y Daniel Guadalupe Hernández Rivera.

Diseño editorial y de cubierta:

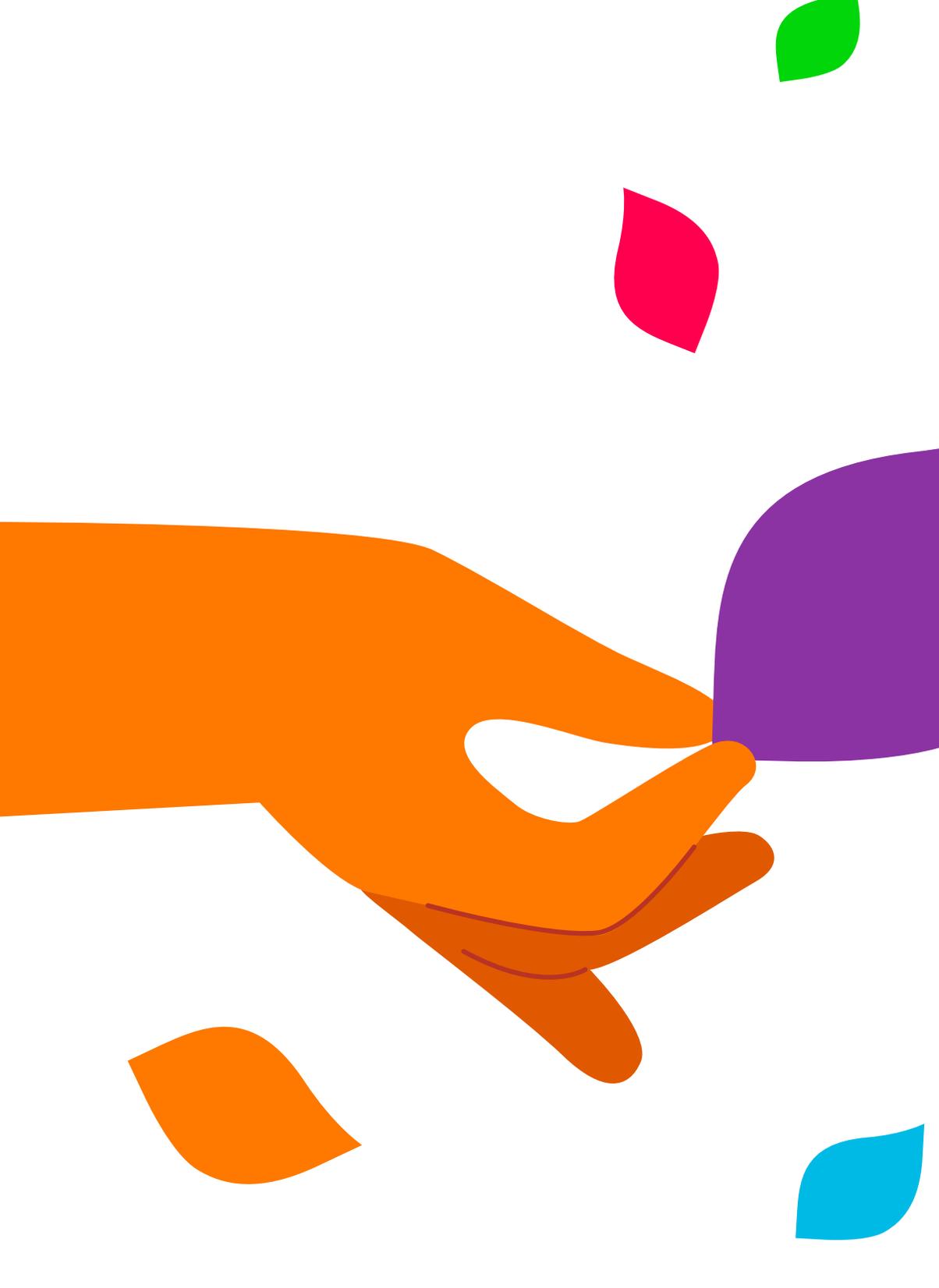
Enrique Gómez Lomelí - Cindy Viridiana Oyarzabal Orozco.
Impreso en México/Printed in México.

Impreso en México/ Printed in México



Índice

.1 INTRODUCCIÓN	9
.2 GOBIERNO POR MINISTERIOS	15
.3 GABINETE DE CIUDAD EFICIENTE	23
.4 GABINETE DE CIUDAD SUSTENTABLE	41
.5 GABINETE DE GOBIERNO INTELIGENTE	53
.6 GABINETE DE CIUDAD DE PAZ	67
.7 GABINETE DE SEGURIDAD	85
.8 CONCLUSIÓN	101
.9 BIBLIOGRAFÍA	107





.1

Introducción



El paso de la pandemia dejó afecciones importantes en el mundo, pero también lecciones por aprender. Los gobiernos municipales fueron duramente golpeados. Los casi tres años de pandemia han dejado un enorme vacío, pero también el reto y compromiso de hacer lo mejor para brindar el mejor servicio a la gente que habita el territorio.

El inicio de un nuevo periodo político también nos posibilita replantear la forma en que hemos gobernado y los principales requerimientos de la gente, después de estar viviendo en medio de una pandemia global.

Luego de arrancar un plan emergente frente a la contingencia sanitaria por COVID-19, la estructura administrativa sin duda padeció una modificación importante. Con menos recursos humanos, materiales y presupuesto se hizo frente, no solo a las obligaciones municipales, sino a las de la atención a la emergencia sanitaria.

Como municipios vimos venir el primer caso, el segundo, el tercero y un aumento acelerado de contagios. Cada día era más común encontrar a conocidos contagiados.

Ante esto nadie está preparado. ¿Qué fue lo primero que hicimos? Un plan, porque no puede ejecutarse nada sin tener claridad del objetivo a seguir.

Así nació el Plan COVID-19 Tlajomulco, que fue el documento rector de las acciones que hemos desarrollado desde el inicio de la pandemia. El plan abarca los principales ejes necesarios para dar respuesta a una contingencia como esta: administración gubernamental, economía, salud, seguridad y social. Para operar el Plan COVID-19 se instaló el Centro de Emergencias COVID-19, conformado por las áreas de gobierno involucradas en la atención de la pandemia.

Este es el primer ejemplo de la forma en que una administración debe organizarse en un objetivo común. Este modelo no respondía a una estructura jerárquica, sino a una misión específica, sin importar que las áreas no sean orgánicamente parte de otra. Su único objetivo era el de limitar la propagación del virus del COVID-19.

A partir de aquí y ante las repercusiones que deja la pandemia, se buscó adoptar un sistema similar que diera resultados y pudiera



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

organizarse con los elementos que se tenían en ese momento. Así se plantearían cinco objetivos primordiales en los que todo el gobierno pondría todo su esfuerzo.

Para ello, los gabinetes por misiones siguen los objetivos establecidos por el Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza del municipio. Estos objetivos fueron trabajados con la participación de la ciudadanía en focus groups, desarrollados en centralidades territoriales.

El Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza contempla siete ejes: gestión integral del agua; infraestructura y servicios públicos; ciudad sustentable; sociedad cohesiva y resiliente; gobierno inteligente; seguridad ciudadana; y desarrollo económico y empleo. Estos ejes son distribuidos en los objetivos de cinco gabinetes y que son prioritarios para el desarrollo del territorio municipal:

- Gabinete de Ciudad Eficiente, que agrupa los objetivos del eje de infraestructura y servicios públicos, y está enfocado en garantizar la funcionalidad de dichos servicios.
- Gabinete de Ciudad Sostenible, que abarca las estrategias de los ejes de ciudad sustentable y desarrollo económico y empleo, y su objetivo es crear las condiciones para el aprovechamiento de los polos de desarrollo, recursos y reservas territoriales de manera sostenible.
- Gabinete de Gobierno Inteligente, busca la innovación gubernamental y su principal objetivo es eficientar los procesos en la administración pública
- Gabinete de Ciudad de Paz, enfocado en dar cumplimiento a los objetivos del eje de sociedad cohesiva y resiliente y propiciar las condiciones para que los distintos sectores de la población tengan acceso a una vida en armonía.
- Gabinete de Seguridad, orientado a seguir la estrategia de seguridad y busca la disminución de delitos patrimoniales, acciones preventivas y mejorar la percepción de seguridad de los habitantes del municipio.



El trabajar por un objetivo específico como la paz, implica tener a diversas áreas involucradas, como son: cultura de paz, construcción de comunidad, cultura, educación, policía municipal, entre otras, porque les compete a todos ellos trabajar por la paz del municipio.

En esta ocasión queremos presentar cómo funciona y cómo están integrados estos gabinetes; apenas tenemos los primeros resultados, pero sabemos que nos esperan más.

Durante 12 años, en el gobierno de Tlajomulco hemos trabajado para lograr mejores gobiernos, concentrándonos en la mejora administrativa, la transparencia y la participación ciudadana. Gracias a esto hemos pasado de un gobierno reprobado a un buen gobierno.

Ahora queremos que este buen gobierno se convierta en un mejor gobierno; por ello, la innovación es un eje fundamental en el desarrollo de esta administración.

Salvador Zamora Zamora
Presidente Municipal de Tlajomulco de Zúñiga





.2

Gobierno por Ministerios



En el entendido de que las organizaciones en los gobiernos locales de México están en un constante proceso de transformación o de cambio, lo cual es denominado como modernización administrativa (en cierta medida, estos cambios se propician por la implementación de principios utilizados en la administración de empresas, mediante procesos que pueden cambiar las actividades que desarrollan desde su estructura, con la finalidad de alcanzar con éxito los objetivos y metas deseadas), en el gobierno de Tlajomulco se ha implementado una configuración estructural basada en la organización por misiones o misionera, que conserva significativamente la estructura tradicional del municipio; sin embargo, esta surge como parte del desarrollo de la organización administrativa de nuestro gobierno.

Como bien señala Aguilar Villanueva (2013),

las sociedades jamás dejan de cambiar y cambian gobiernos y formas de gobernar. Los problemas y conflictos que las sociedades enfrentan, las oportunidades de bienestar que se abren prometedoramente y los desafíos que amenazan la convivencia, los riesgos de fractura y desertión... son las aspiraciones por una vida en común más civilizada y grata, son realidades y probabilidades sociales que obligan a las sociedades a revisar y modificar su estructura de relaciones, sus hábitos, inercias, prácticas, ideas... (p. 9).

Es por ello que, como parte de la modernización administrativa, se ha vuelto común encontrar procesos de cambio en las estructuras y en las funciones de todos los niveles y sectores de la administración pública de nuestro país. La idea central pareciera ser que el aparato gubernamental lejos de ser un obstáculo a las iniciativas de los ciudadanos, debe coadyuvar y ser promotor de las expectativas que genera una sociedad más informada, participativa y crítica que espera mejores servicios, mayor transparencia, honestidad y mecanismos de rendición de cuentas (Promap, 1996, citado por Culebro, 1998).

Esta modernización entendida como un conjunto de medidas orientadas hacia la refuncionalización del aparato estatal ante un nuevo escenario y contexto para la administración pública (Cabreró, 1995); asimismo, como parte de la adecuación y ajuste que un estado (en nuestro caso, municipio) hace para que el flujo de acciones predominantes en una sociedad tenga la coherencia y organización



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

necesarias (Pardo, 1991, p. 19). Del mismo modo, tomando a consideración lo que señala Castelazo (2009), el término modernización aplicado al quehacer gubernamental constituye un conjunto ideal de percepciones concretas para impulsar cambios con sensibilidad ante las necesidades que la población manifiesta, y responsabilidad en el ejercicio de los recursos públicos a su cargo. La modernización en términos políticos significa también un compromiso para promover políticas de gobierno de beneficio a quienes más lo necesitan, y creatividad para encontrar las alternativas de solución más adecuadas, así como la congruencia mediante la adopción de nuevas estrategias y la racionalización de estas y, finalmente, abona a la calidad en el uso de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que deben optimizarse en beneficio social (Castelazo, 2009, p. 14).

Adopción de la estructura organizacional por misiones

Como parte de los compromisos de este gobierno, la adopción de la nueva gestión pública, la modernización administrativa y las nuevas estrategias de organización, han contribuido en buena medida para la mejora continua de todas y todos los ciudadanos que habitan en el municipio. Tal es el caso de la organización por misiones, en el gobierno de Tlajomulco se optó por utilizar las mejores herramientas para salir de frente a la pandemia y a la cadena de sucesos que se derivaron de este hecho, a sabiendas de que cada organización se estructura de acuerdo con la configuración que más le beneficie, "a fin de mantener la coherencia de sus gestalts" (Mintzberg, 2012, p. 346).

El autor Henry Mintzberg plantea seis tipos de configuraciones estructurales: estructura simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional, adhocrática y misionera. La organización por misiones o misionera, es la sexta configuración estructural, señalada por Henry Mintzberg como un mecanismo de coordinación basado principalmente en la socialización (o bien, normalización de las normas), y el parámetro de diseño correspondiente (el adoctrinamiento). Mediante el cual sus miembros coordinarán sus comportamientos gracias a las normas compartidas, debido en parte al adoctrinamiento realizado por la organización. En esta configuración la ideología representa una importante fuerza dentro de una organización, extendiéndose hacia un sentido de misión.



Su estructura es híbrida, puesto que está conformada por la combinación de un par de estructuras, "la estructura de burocracia profesional y simple", las cuales constituyen esta organización, puesto que "los objetivos de una misión y el liderazgo carismático tienden a ir de la mano" (Mintzberg, 2012, p. 542).

Descripción de las estructuras que componen la estructura misionera

La estructura simple se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Generalmente, dispone de una tecnoestructura mínima o incluso nula, de un reducido staff de apoyo, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades, y una pequeña jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado, haciendo un mínimo uso de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace. Es principalmente orgánica. En cierto sentido, la estructura equivale a la ausencia de estructura, evita el uso de todo dispositivo estructural formal y minimiza su dependencia sobre especialistas de staff, los cuales suelen contratarse únicamente cuando surge la necesidad, sin quedar incorporados permanentemente a la organización.

Dentro de esta estructura, la coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa. Concretamente, el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos del director general, constituyendo por consiguiente el ápice estratégico, la parte central de la organización; de hecho, la estructura consiste a menudo en poco más que un ápice estratégico de un solo hombre y un núcleo de operaciones orgánico. El director general suele disponer de un ámbito de control sumamente amplio, sucediendo con cierta frecuencia que todos los demás miembros están directamente a sus órdenes (Mintzberg, 2012, p. 347).

Una de las grandes ventajas de la estructura simple es su sentido de misión. Muchas personas disfrutan trabajando en una organización pequeña e íntima, cuyo líder a menudo carismático sabe hacia dónde la dirige.

Por su parte, la burocracia profesional tiene la normalización de habilidades como principal mecanismo de coordinación, y el núcleo



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

de operaciones es su parte fundamental. "Contrata especialistas debidamente capacitados y enseñados –profesionales– para el núcleo operativo, y luego les da considerable control sobre su propio trabajo" (Mintzberg, 1996, p. 159). Sus parámetros de diseño son: preparación, especialización horizontal del puesto, descentralización vertical y horizontal; y los factores de contingencia son: entorno complejo pero estable, influencia de la moda, carece de sofisticación y posee un sistema técnico no regulador. La tecnoestructura, así como la línea media, no están muy desarrolladas y elaboradas en este tipo de estructura (Mintzberg, 2012, p. 393).

Para Mintzberg, la cultura es una ideología predominante dentro de una organización y se constituye en un sistema rico en valores y creencias compartidas que permiten distinguir a un grupo de otros grupos humanos. Es por ello que "la importancia de la cultura radica en que esta es capaz de crear unidad y sentido colectivo", esto es, para nosotros como municipio, que se propicie el cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza.

En ese sentido, las organizaciones misioneras, o bien basadas en la difusión de su misión, a juicio de Mintzberg, generan un fuerte compromiso y una gran disposición para trabajar desde una conciencia de grupo y de propósito. Por eso, una de las tareas esenciales de la dirección general consiste en construir una fuerte cultura alrededor de valores, para forjar grupos humanos que se conviertan en comunidades unidas mediante fuertes lazos (Gómez, 2022).

En la administración pública de Tlajomulco, a pesar de que se cuenta con una estructura organizacional (un organigrama que señala de forma gráfica los cargos jerárquicos de la organización de la administración pública del municipio), la organización por misiones que utilizamos nos permite alcanzar objetivos más precisos; se desempeña de tal manera que los mandos delegados en ella rompen este esquema convirtiéndola en gabinetes, es por ello que nos referimos a que no responden a una estructura jerárquica, sino a una misión específica.

El ambiente ni el sistema técnico de la organización misionera pueden ser muy complejos, dado que ello requeriría la utilización de especialistas altamente calificados, los cuales mantendrían cierto poder y estatus sobre los otros, lo que serviría para diferenciar la



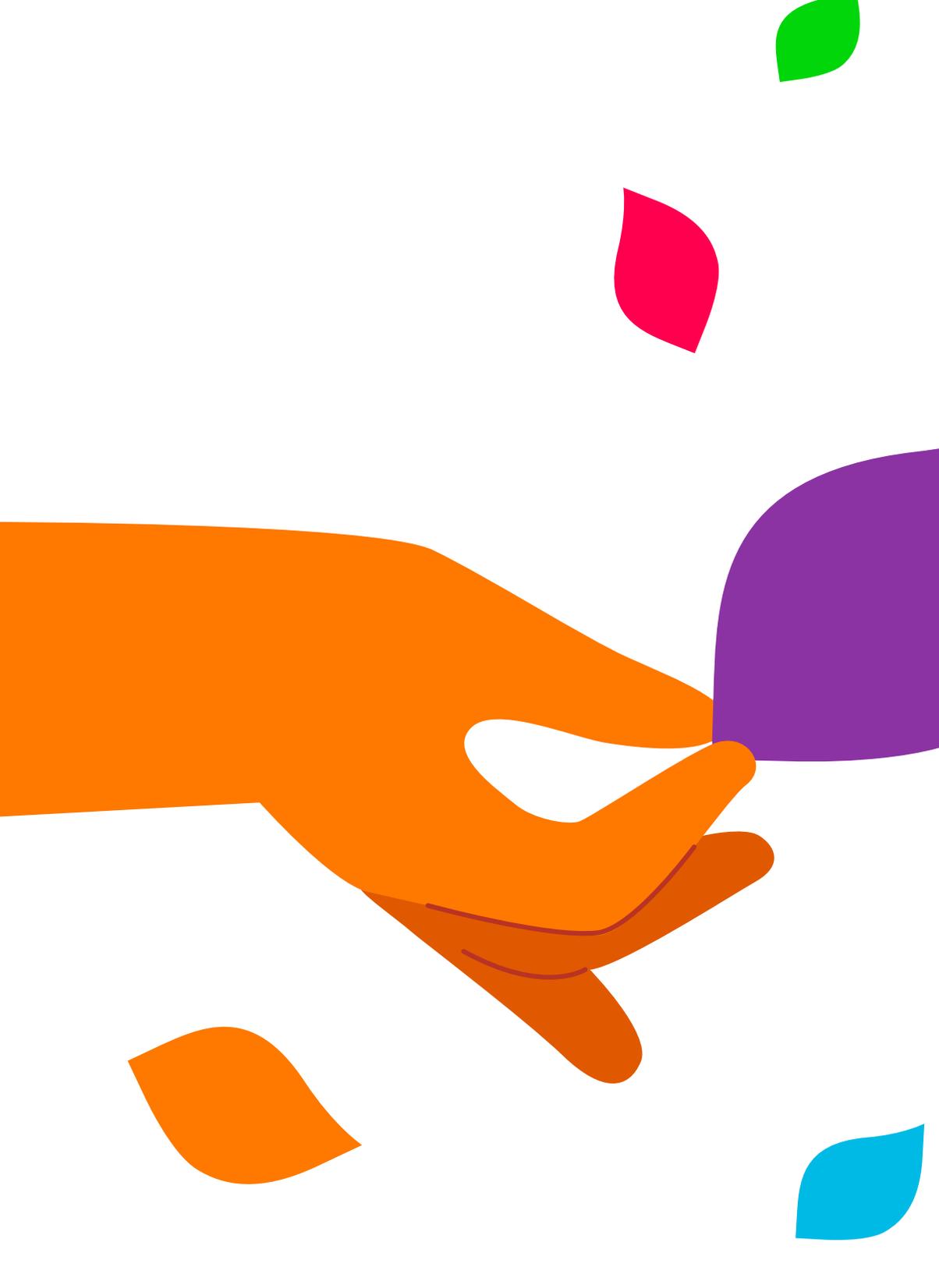
estructura (Mintzberg, 2012).

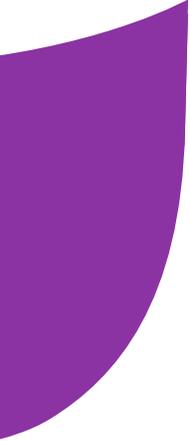
Es por lo anterior que en la Administración de Tlajomulco, la organización por misiones se han regido por gabinetes de trabajo, los cuales, a pesar de ser independientes, comparten la misma ideología.

A su vez, de la mano con esta ideología, nuestro gobierno se ha dado a la tarea de implementar, dentro de cada gabinete, estrategias que se han convertido en un valor administrativo, o bien un principio de nuestra organización que forma parte del estilo directivo gubernamental "la Gestión de Calidad en el Sector Público".

Esta gestión de calidad implica el lanzamiento de una política de calidad precisa y seria, que expone motivadamente las razones de la decisión institucional por la calidad, programas, acciones y tiempos; señala las actividades de formación y entrenamiento del personal para trabajar con otras exigencias; así mismo, este sostiene una conciencia/ compromiso de larga duración, pues no se trata solo de procedimientos técnicos, sino de una cultura directiva y operativa diferente e innovadora, que representa una alternativa ligeramente distinta a la estructura y gestión de la jerarquía burocrática y de tipo funcional (misma que ha sobrevivido y se ha afirmado, entre otros factores, por ser la forma prescrita por las leyes orgánicas de la administración pública de los estados nacionales); motivo de ello ha sido la introducción de la Gestión de Calidad dentro de la administración pública, puesto que tanto en el sector privado como el público, se vive una época de calidad que, como señala Aguilar Villanueva (2015), se ha convertido en el valor administrativo, principio de organización, requisito de operaciones y productos, lenguaje común, acaso cultura organizacional y estilo directivo gubernamental. Se habla de "la revolución de la calidad" para señalar la importancia dominante que la calidad ha alcanzado en la manera de concebir la producción de manufacturas y la provisión de servicios, de estructurar la organización y de dirigir" (Aguilar, 2015).

Esta adopción ha permitido que obtengamos buenos resultados (mismos que se presentarán en los siguientes capítulos), y sin duda continuar con ellos y volverlos propios de nuestro municipio, nos conducirá a un mejor gobierno.





.3

**Gabinete de
Ciudad Eficiente**



Una de las principales encomiendas que tienen los municipios en México es dar cumplimiento al artículo 115 constitucional, fracción III.

III. Los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

- a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales.
- b) Alumbrado público.
- c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos.
- d) Mercados y centrales de abasto.
- e) Panteones.
- f) Rastro.
- g) Calles, parques y jardines y su equipamiento.
- h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito.
- i) Los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917).

Con el objetivo de garantizar la prestación y funcionalidad de los servicios públicos dentro del municipio de Tlajomulco de Zúñiga, se estableció el Gabinete de Ciudad Eficiente, que busca el cumplimiento de la prestación de los servicios y que estos tengan las características de calidad que requieren, pero con una nueva lógica: la de una ciudad metropolitana.

Desde el Gobierno de Tlajomulco, particularmente desde la administración que inició en el 2018, se ha dado la discusión de que



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

el municipio, en temas de servicios, va más allá de las dinámicas estrictamente municipales, pues el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG) ha mantenido un crecimiento sostenido, lo que ha creado una interdependencia de servicios públicos, pues lo que hacemos en Tlajomulco afecta en las dinámicas de Tlaquepaque, Zapopan, Guadalajara y los demás. Por ello es que en esta nueva misión de gabinetes los servicios atienden necesidades locales, pero a sabiendas de las implicaciones metropolitanas que tienen estos.

Este impulso metropolitano es la respuesta del municipio al fenómeno inmobiliario que ha pedido desde la primera década del dos mil. Pues al ser el municipio de Tlajomulco el área de la ciudad con la mayor oferta de vivienda masiva horizontal, construida en suelo rural, los efectos fueron un importante movimiento migratorio de personas, y una mayor limitación por parte de la administración pública en equipamientos, servicios públicos, transporte, seguridad y empleos.

Sobre este antecedente metropolitano y el objetivo de ofertar los servicios públicos (constitucionalmente el municipio tiene estas facultades) es que en esta administración, una de las misiones importantes del Gabinete de Gobierno es garantizar la funcionalidad de los servicios públicos al municipio, impactando con ello a toda la ciudad.

Uno de los antecedentes de la creación de este gabinete es que, durante la pandemia, los servicios municipales fueron de las únicas actividades que nunca pararon y que, por el contrario, tuvieron mayor demanda. Por ejemplo, el suministro de agua potable, pues al estar la población guardada en sus casas para evitar contraer el virus del COVID-19, incrementó notablemente el uso de agua, lo que provocó aplicar estrategias y reingenierías para cubrir esta necesidad.

El momento de la pandemia fue importante para calibrar el funcionamiento de las áreas que se encargan de los servicios públicos, personal de otras dependencias fueron reasignados a estas áreas y lo mismo se hizo con los recursos, por lo mismo se creó el Gabinete Integral de Infraestructura y Servicios Públicos en 2020, a cargo del Ing. Jorge González Morales, quien desde el 2010 en las administraciones públicas del municipio ha tenido una amplia experiencia en la aplicación de



ingenierías en las infraestructuras de la ciudad, y es por ello es que, entendiendo su lógica de trabajo, se crea esta coordinación.

Sin embargo, en esta nueva administración (2021-2024) la responsabilidad para lograr el objetivo de este gabinete no se reduce a un área de gobierno, sino a un trabajo coordinado con otras dependencias, por ejemplo, con la Comisaría Municipal de la Policía Preventiva de Tlajomulco, la Secretaría General, la Coordinación General de Construcción de Comunidad, Dirección General de Obras públicas o la Dirección General de Cultura de la Paz y Corresponsabilidad. Por eso se decidió que los servicios no solo entran en la lógica de una dependencia, sino que se trata de una responsabilidad horizontal, es decir, que se debe trabajar en la lógica de una gobernanza interinstitucional. Y es que el correcto funcionamiento de los servicios públicos no debe quedarse en una sola área, sino que implica a todas las demás, no puede haber una política de paz si la ciudad y sus cosas públicas no funcionan para las personas, lo mismo en temas de seguridad o de desarrollo económico.

Es en este sentido que se desarrolla el Gabinete de Ciudad Eficiente conformado por atención a reportes desde la aplicación TlajoApp, agua potable, alumbrado público, aseo público, cementerios, mantenimiento de vialidades, espacios públicos, el Gabinete Integral de Infraestructura y Servicios, y es coordinado por la Jefatura de Gabinete, con el fin de entender los servicios más allá de las lógicas de áreas administrativas, y más bien de una responsabilidad de todas las que conforman la administración municipal, que es el principal objetivo de esta nueva organización por misiones:

La mayor eficiencia y eficacia del gobierno, basado en las cosas que el Presidente designa como sus prioridades, porque muchas áreas del gobierno pueden impactar varios temas, pero no necesariamente existe un responsable por cada uno de esos temas, entonces lo que sucede es que quedan muchas cosas sueltas que para el Presidente pueden ser importantes y que al haber varias áreas con competencias, pero no un responsable que los aglutina, no se realizan. Por eso esta idea de trabajar por misiones es para que los objetivos que traza el Presidente en su agenda de gobierno se cumplan, y las áreas competentes se hablen y trabajen para lograrlo, esto es trabajar más allá de lo que te toca, esto es trabajar para que un objetivo funcione. Y con ello se



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

pueden operar las cosas que el Presidente pone como fundamentales (J. Casillas, comunicación personal, 30 de julio de 2022).

Como se mencionaba más arriba, ante la agenda del gobierno y del Presidente que buscan que Tlajomulco actúe como un municipio dentro de una dinámica metropolitana, el funcionamiento de los servicios no solo le puede corresponder a Mantenimiento Urbano o la simple gestión del territorio en Ordenamiento Territorial o la gestión y actualización de los planes parciales a Gestión Integral de la Ciudad, sino que todo, la obra pública, las luminarias, el reencarpetamiento de una vialidad, deben estar en la lógica de un municipio metropolitano que funciona para todos. Y eso va más allá de ver la administración pública como un gobierno parroquiano, sino que esto es gobernar para todos y también implica una especie de ética, porque se sabe que lo que se realice, o no, tendrá una implicación de bien o de mal en la vida cotidiana de las personas. Como lo sigue exponiendo el Jefe de Gabinete, Jorge Gregorio Casillas García:

El Gabinete de Infraestructura ha permitido hacer un reajuste y un reacomodo para eficientar los presupuestos municipales, aquí se pueden ver las cosas con las que cuenta el gobierno y con ello trabajarlas de una mejor manera. Hasta ahora, sí se ha comenzado a ver un cambio en la calle, porque antes estaban metidos en los mismos lugares siempre, y esos lugares estaban muy bien; nada más que había otros lugares que no estaban bien y que no se estaban atendiendo, porque la fuerza estaba concentrada nada más en un lugar (J. Casillas, comunicación personal, 30 de julio de 2022).

Líneas de acción:

El Gabinete de Ciudad Eficiente tiene tres ejes estratégicos, que son:

1. La gestión integral del agua.
2. Infraestructura y servicios públicos.
3. La ciudad sustentable.

Cada eje tiene su objetivo y su estrategia que responden a líneas de acción particulares.



1. Gestión Integral del agua

Objetivo:

Consolidar a Tlajomulco como municipio sustentable y resiliente en el manejo integral del agua, al considerar su ciclo natural y aprovechar su ubicación y condición geográfica, demostrando que la planeación hidrológica es la principal alternativa ante las condiciones de escasez a las que nos enfrentamos en el AMG.

Estrategia:

A través de la política integral de manejo del agua que considere las etapas de captación, potabilización, abasto, saneamiento de cuencas y cultura del agua.

Proyecto o programa:

- Segunda etapa de la Planta Potabilizadora Tlajomulco I (El Zapote).
- Construcción de Planta Potabilizadora en Valle Dorado.
- Mantenimiento a la red de agua potable.
- Construcción de interconexiones con la Presa El Ahogado para la separación de aguas negras y pluviales, logrando sanear todos los cuerpos de agua de Tlajomulco.
- Ampliación de la capacidad de la Planta de Tratamiento San Miguel a 300 litros por segundo.
- Construcción de la Planta de Tratamiento en La Calera.
- Construcción de la Planta de Tratamiento en El Guayabo.



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

2. Infraestructura y servicios públicos

Objetivo:

Consolidar a Tlajomulco como un municipio con infraestructura pública de calidad en todos los rubros, así como servicios públicos con mayor cobertura, calidad y eficiencia.

Estrategia:

Realizar un vasto plan de obra pública y servicios públicos que abarque todos los rubros.

Proyecto o programa:

- Cuarta etapa de pavimentación con concreto hidráulico de la antigua carretera a Chapala, de 1° de Mayo hasta el ingreso al fraccionamiento Quintas del Valle.
- Pavimentación en concreto hidráulico la calle Zaragoza, en San Sebastián.
- Segunda etapa de pavimentación con concreto hidráulico de Av. Malecón, en Cajititlán.
- Solución vial en el corredor López Mateos.
- Corredor turístico de La Cajilota hasta Cajititlán.
- Construcción de paso a desnivel en Adolf Horn y las vías del tren.
- Construcción de paso a desnivel en el Camino a Unión del Cuatro y las vías del tren.
- Tercera etapa de Avenida Poliducto, que será el Libramiento Norte a la Cabecera Municipal, que conectaría la Carretera a Morelia y la Av. Jesús Michel González.



- Rehabilitación del camino a San Miguel Cuyutlán al límite municipal con Ixtlahuacán de los Membrillos.
- Construcción del Camino Antiguo a Cajititlán, de Lomas de Tejeda a Cuexcomatitlán.
- Habilitación de una calle detrás del CEDIS para desahogar el tráfico pesado (Banus).
- Construcción y equipamiento de unidad deportiva en la localidad de Santa Cruz de las Flores.
- Construcción y equipamiento de unidad deportiva en la localidad de Valle Dorado.
- Construcción de vialidades en Circuito Bosques-Las Moras.
- Construcción y equipamiento de seis Laboratorios para la Paz.
- Tercera etapa de la rehabilitación del centro histórico de la cabecera municipal y del mercado municipal.
- Habilitación del nuevo cementerio en San Sebastián.
- Habilitación del cementerio en Cofradía.
- Habilitación de cementerio en Cajititlán.
- Creación del apiario y clínica veterinaria para perros y gatos de Tlajomulco.
- Construcción de centro de salud en Chulavista.
- Construcción de preparatoria en Villas de la Hacienda.
- Construcción de la Línea 4 del tren eléctrico.
- Construcción de centro de salud en Chulavista.



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

3. La ciudad sustentable

Objetivo:

Construir nuestro territorio con orden, planeación y un enfoque más humano.

Estrategia:

Implementar tres líneas de acción que den cumplimiento al objetivo: regulación, planeación del desarrollo urbano y acciones para la mitigación del cambio climático.

Proyecto o programa:

Crear o actualizar los instrumentos de protección ambiental y planeación territorial.

Los objetivos y acciones específicas que tiene esta misión implican el trabajo en conjunto de otros gabinetes, como el de Seguridad, el de Ciudad Sustentable y el de Ciudad de Paz. Pues más allá de conjuntar las funciones de dependencias que conforman un gabinete, para las misiones más bien se requiere la conjunción de otros gabinetes a fin de que el gobierno municipal trabaje como un sistema neuronal interconectado donde las redes de dependencias y acciones permitan al cuerpo administrativo moverse y cumplir sus metas, que, por la temporalidad constitucional de los gobiernos municipales de tres años, estas deben tener un avance significativo al 2024. Sin embargo, la visión de los gabinetes, en especial este de Ciudad Eficiente, busca ser un programa organizativo para el funcionamiento al mediano y largo plazo de la ciudad, ya que el gobierno municipal de Tlajomulco ha pretendido gobernar con una visión de Estado, es decir, ir más allá de la política (entendida como mera propaganda) y gobernar para el presente y el futuro de la ciudad.

Quizás hay cosas que queden en el camino, otras que por las circunstancias tendrán que cambiar, pero como explica Jorge Casillas, "lo que sí tenemos seguridad es que estaremos resolviendo cosas en las que hemos tenido bastante deuda, como es el abasto del agua, y este objetivo necesita de todos, y beneficia a todos" (J. Casillas, comunicación personal, 30 de julio de 2022).





SWEGA

TZ-00135

JV-42-032

AEROFU GUADALAJARA 112

CATERPILLAR



15 DE AGOSTO DE 2022

Obras son mayores



BIERNO DE JALISCO CONSTRUYE AC

**NUEVA PREPARATORIA
MUNICIPIO DE TLAJOMU
E ZÚÑIGA PARA LA UNIVERS
DE GUADALAJARA**



Jalisco
GOBIERNO DEL E

RUEBA MÁS...

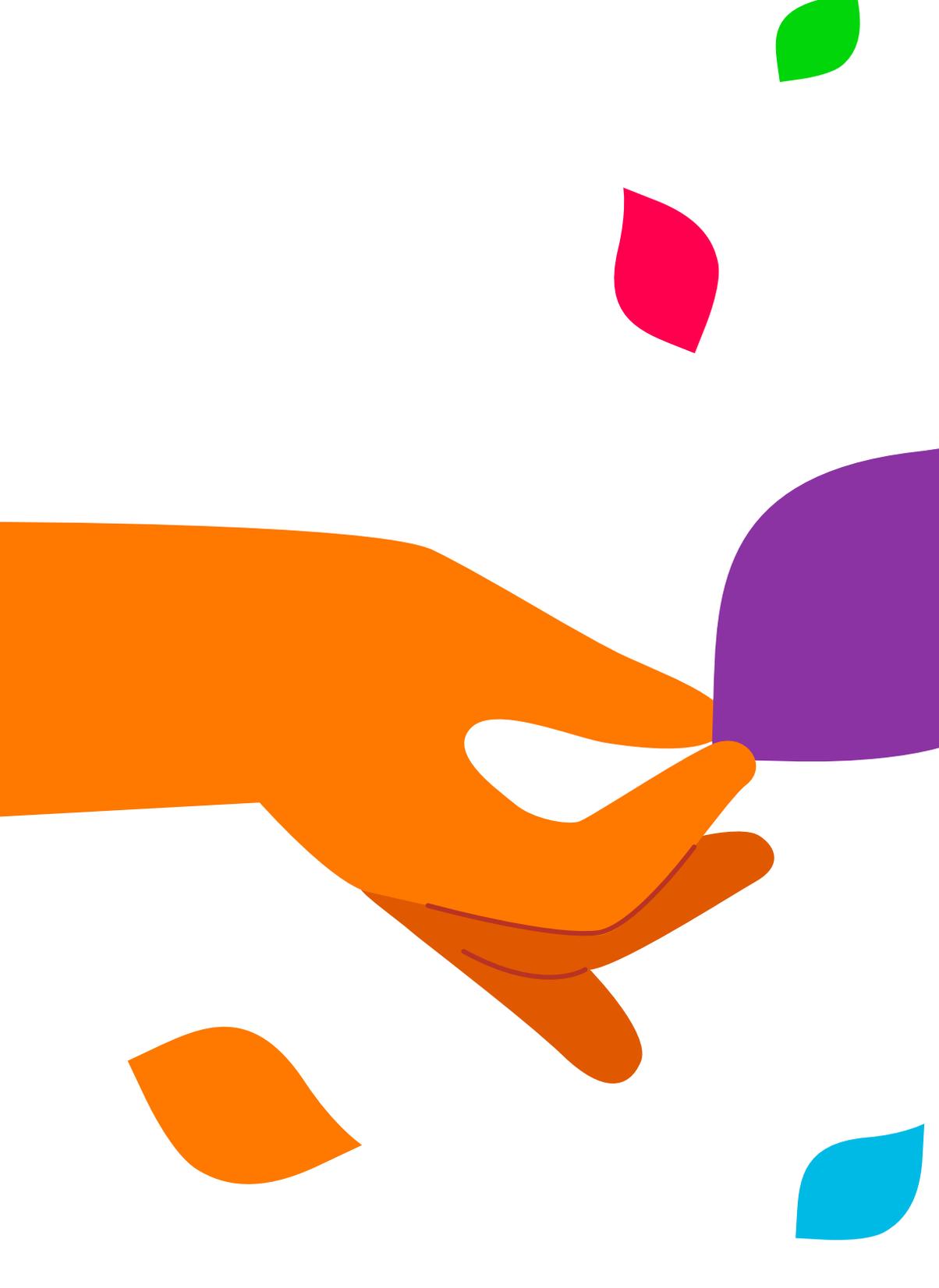


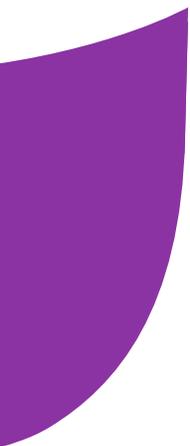
n
S
quí
EN
ULCO
SIDAD



Clara Zamora
Presidenta Municipal







.4

**Gabinete
de Ciudad
Sustentable**



Camino a la sustentabilidad

¿Por qué las ciudades?

El rápido crecimiento urbano ayuda a crear nuevas oportunidades, pero también ha traído serios desafíos sociales, económicos y ambientales. Las ciudades están creciendo a una escala sin precedentes. Se pronostica que para el año 2030 la superficie urbanizada se triplique y el aumento de la población urbana en los países en desarrollo se duplique.

Las comunidades urbanas y rurales de todo el mundo sentimos cada vez más la necesidad de abordar estos desafíos y aumentar nuestra resiliencia ante la fragilidad del cambio climático, los riesgos de desastres y el ordenamiento del territorio. Es así, que el Gabinete sucumbe a:

"Agregar la cuestión de la sustentabilidad, desde la programación y planeación de estrategias enfocadas a la sobrevivencia de la ecología, pero sobre todo, la preservación de los servicios ambientales que nos dan los bosques. Para poder decir que somos un municipio sustentable, hay que trabajar en la problemática del cuidado del agua y trabajar mucho en la prevención del riesgo de desastres naturales. Sobre todo, para organizar el crecimiento urbanístico y poblacional; y que este vaya acorde al respeto del medio ambiente. Hay que cambiar nuestra forma de vivir y la relación que tenemos con la naturaleza, esto para mejorar el entorno urbano de Tlajomulco" - (Jorge González, comunicación personal, 5 de septiembre de 2022).

Ante este panorama, desde el Gobierno de Tlajomulco hemos creado estrategias que buscan construir una gobernanza y políticas para facilitar un diseño, planificación y gestión urbana integrada, que conduzcan a un desarrollo sustentable, así como un manejo racional del territorio.

Es importante resaltar que el camino hacia la sustentabilidad que buscamos como gobierno municipal es:



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

Tener una funcionalidad transversal, es decir, que la información y los datos de análisis con los que se cuentan tengan un alcance mayor, permitiendo que las soluciones o acciones que se decidan implementar contengan un contexto más amplio, generando en consecuencia acciones integrales que permitan una intervención más profunda, logrando ser más (M. Osbaldo Carreón Pérez, comunicación personal, 26 de agosto de 2022).

Es así que como Gobierno Municipal creemos que las ciudades son el mejor lugar para comenzar a abordar las problemáticas que alimentan la degradación del medio ambiente a nivel local. Por ello, se ha diagnosticado que existe una urgencia para integrar consideraciones ambientales en nuestro territorio, y la capacidad de recuperación en la gestión de la ciudad a través de la planificación, el diseño y la acción.

Integración sustentable

Trabajo en equipo

El Gabinete de Ciudad Sustentable del Gobierno de Tlajomulco, surge del fundamento de mejorar la gestión y ordenamiento del territorio que equilibre la protección y manejo del capital natural, para asegurar la funcionalidad de las zonas urbanizadas y tradicionales.

Ante este panorama, surgió la necesidad de crear en el Gobierno de Tlajomulco el Gabinete de Ciudad Sustentable con el propósito de: "Atender de forma colegiada y corresponsable diversas problemáticas de las y los habitantes del municipio de Tlajomulco de Zúñiga, con el fin de generar soluciones apegadas a las atribuciones que cada área y dependencia tienen asignadas" (M. Osbaldo Carreón Pérez, comunicación personal, 26 de agosto de 2022).

El Gabinete está conformado por las siguientes áreas:

Sindicatura Municipal, de la que se desprenden las siguientes dependencias:



- Dirección de Inspección, Vigilancia y Responsabilidad Civil.
- Fiscalía Ambiental.
- Coordinación General de Gestión Integral de la Ciudad.
- Coordinación de Desarrollo Económico.

En conjunto, estas áreas buscan establecer a través del Gabinete una estrategia administrativa que permita funcionar de manera coordinada y vinculada para atender las necesidades ciudadanas en el ámbito de sus competencias.

Asimismo, estas áreas brindan servicios municipales de planificación del uso de la tierra que nos han permitido como Gobierno Municipal dirigir la forma y el uso de la tierra dentro de nuestros límites, siempre teniendo una visión para el futuro.

Una ciudad hecha por la gente y para la gente

Misiones comunes

En Tlajomulco hemos construido una política orientada a la misión como la clave instrumental para replantear el enfoque gubernamental municipal, para hacer frente a los grandes desafíos sociales y para hacerlos más prácticos y sistémicos.

El Gabinete de Ciudad Sustentable es un grupo innovador que busca el “cómo sí”: cómo implementar y gobernar un proceso orientado a la sustentabilidad para que dé rienda suelta a la elaboración de políticas y para que:

Tlajomulco siga siendo un ejemplo, a través de la consolidación de un territorio donde prevalezca el ejercicio pleno de los derechos humanos y libertades; esto utilizando como medio el desarrollo sustentable social, cultural, ambiental, educativo, urbano y económico (M. Osbaldo Carreón Pérez, comunicación personal, 26 de agosto de 2022).



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

Por otro lado, con el fin de inspirar a la sociedad tlajomulquense, las misiones del Gabinete de Ciudad Sustentable están alineadas con el eje E3 del Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza 2021-2024, que consiste en construir un territorio con orden, planeación y un enfoque más humano para:

Una planeación de desarrollo urbano que dote a los habitantes del municipio de Tlajomulco de espacios funcionales para el desarrollo de sus actividades cotidianas y la apropiación del espacio público. También para lograr una regulación más sustentable que cree y mantenga actualizados los instrumentos jurídicos que garanticen el aprovechamiento del territorio (M. Osbaldo Carreón Pérez, comunicación personal, 26 de agosto de 2022).

Para que las misiones del Gabinete de Ciudad Sustentable sucedan, estas deben contar con una legitimidad generalizada y aceptación ciudadana. Esto significa, entre otras cosas, que el escenario de las misiones debe encontrar su camino al centro de la toma de prioridades políticas e involucrar a los ciudadanos de manera seria.

Finalmente, la misión más importante que tiene por cumplir el Gobierno de Tlajomulco a través del Gabinete de Ciudad Sustentable es construir un Tlajomulco como una ciudad y comunidad inclusiva, resiliente y competitiva para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, e impulsar la prosperidad compartida a nivel local, nacional e internacional.

Nadie se quede atrás

Todos para adelante

Para dar cabida a todos, necesitamos construir ciudades modernas y sostenibles. Asimismo, para que todos podamos prosperar, necesitamos una nueva planificación urbana inteligente que nos permita crear ciudades seguras, asequibles y resilientes con condiciones de vida ecológicas y culturalmente inspiradoras para todas las personas.



La construcción de comunidades sostenibles, ya sean aldeas, ciudades o países y sociedades en general, será fundamental para impulsar la prosperidad compartida que buscamos, y eso es lo que pretendemos al conformarnos como un Gobierno por Misiones, ya que hemos estado implementado lo siguiente:

Como Gobierno Municipal de un territorio que hay que reconocer como vasto y complejo, hemos implementado una serie de acciones coordinadas y planificadas por todas las áreas que componen el Gabinete de Ciudad Sustentable, haciendo uso de los aspectos e información que se consideran urgentes para la organización planificada de la tierra (M. Osbaldo Carreón Pérez, comunicación personal, 26 de agosto de 2022).

Por otro lado, es fundamental destacar que en Tlajomulco se ha implementado un proceso sólido y transparente para seleccionar misiones, enmarcarlas y evaluarlas en el camino para que tengan los controles y equilibrios correctos. Esto requiere un fuerte nivel de confianza pública.

El plan oficial del Gabinete de Ciudad Sustentable crea la misión para el uso de la tierra en el municipio. Dirige el uso de la tierra en el futuro con base en consideraciones tales como los efectos físicos, sociales, ambientales y económicos del uso de la tierra y siempre proyectando las tendencias de desarrollo sustentable.

Todo esto se ha estado implementando a través de políticas, mapas y herramientas para su ejecución, siempre abordando aspectos como:

- La protección de las tierras de recursos y las áreas naturales.
- La ubicación de viviendas, espacios públicos comunitarios, corredores industriales y comerciales.
- La necesidad de servicios esenciales como suministro de agua, eliminación de aguas residuales, vialidades y parques.

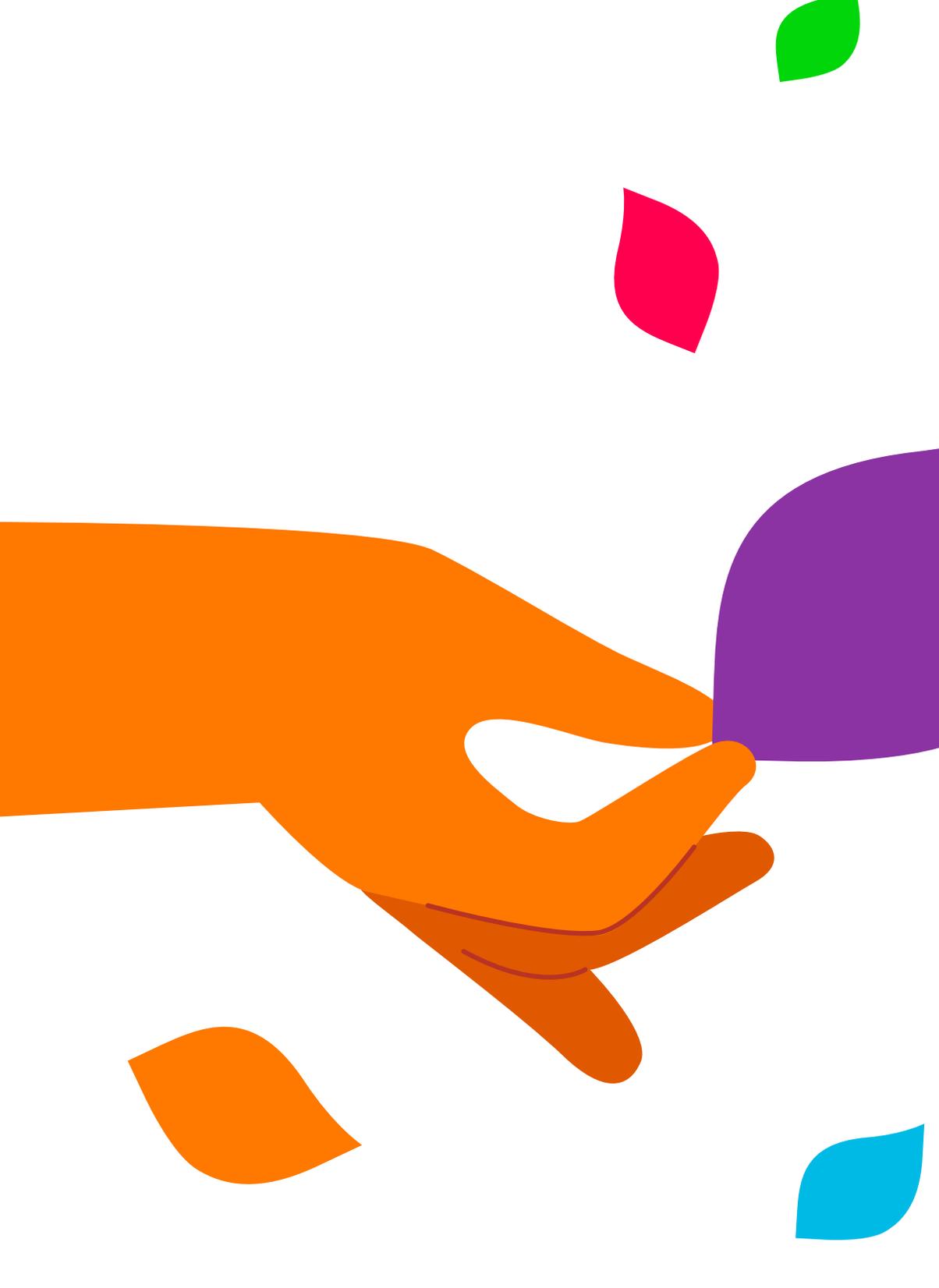
En suma, el Gobierno por Misiones en Tlajomulco brinda una solución, una oportunidad y un enfoque para conectar mejor con los ciudadanos, haciendo más visible cómo la corresponsabilidad social y la participación ciudadana contribuyen a los retos que se enfrentan a diario.













.5

**Gabinete
de Gobierno
Inteligente**



Desde hace algunos años, el ámbito local ha cobrado una notable importancia a nivel internacional por ser el espacio en donde se da la satisfacción de las necesidades y se construyen los proyectos colectivos. Esto ha implicado una transformación de los gobiernos municipales que ha ido plasmándose en el fortalecimiento de las agendas locales, las cuales han ido incorporando una tendencia clave: dinamismo e innovación (Blanco y Gomà, 2003).

Sin embargo, históricamente los gobiernos municipales mexicanos han sido percibidos como entornos reacios y no aptos para la innovación. Por su dimensión y configuración, estos gobiernos presentan una serie de obstáculos que no permiten articular e impulsar iniciativas, e inclusive cuando alguna trasciende, el impulso innovador puede ser efímero por los cambios de administración, la rigidez de la estructura o los intereses particulares, por mencionar solo algunos (Cabrero y Zabaleta, 2011).

Pero la creciente complejidad e incertidumbre del entorno ha demostrado que para los gobiernos municipales la innovación es una tarea imperativa, la cual posibilita repensar las inercias de su funcionamiento y crear espacios de aprendizaje y mejora. En este tenor, identificar, definir y asumir las necesidades y dificultades debe considerarse como una condición previa a la innovación (Quim et al., 2019).

Una de las grandes dificultades para el adecuado funcionamiento de los gobiernos municipales se relaciona con sus finanzas. Si bien las reformas de corte descentralizador, que se remontan a los años ochenta, han aumentado las atribuciones de los municipios e impulsado su autonomía financiera, persisten graves atrasos en materia de actualización y modernización de sus padrones. Esta problemática es de gran importancia ya que, por ejemplo, en el tema de catastro, este es indispensable para el desarrollo municipal y, por ende, sus deficiencias impiden la generación de información territorial, la adecuada planeación urbana y de servicios, así como la recaudación de recursos públicos (Alcántar, Daza y González, 2019).

Por otro lado, el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) continúa siendo un reto para muchos municipios, tanto por la escasez de recursos como por las capacidades institucionales



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

disponibles, dando como resultado una brecha digital significativa (Gil-García y Martínez Tiburcio, 2011). La nula o mínima utilización de las TIC puede obstaculizar el análisis adecuado de la información que se recibe y genera, la comunicación asertiva hacia los ciudadanos, la prestación de servicios e incluso la organización y funcionamiento de los procesos internos del municipio.

De igual manera, la atención a las demandas ciudadanas resulta cada vez una tarea más compleja de atender por la diversidad y multiplicidad de peticiones, así como por la limitada capacidad de respuesta que frecuentemente se tiene y que es producto tanto de la disponibilidad de recursos materiales, humanos y financieros como de una inadecuada estructuración operativa.

La identificación de las problemáticas municipales como las anteriormente enunciadas, ha llevado al Gobierno de Tlajomulco de Zúñiga a buscar transformar la histórica rigidez de la administración pública y superar la segmentación de funciones para adoptar nuevos enfoques y concebir una organización que permita la mejora continua de la gestión pública. De esta manera es como surge la figura del gabinete, la cual busca la integración, la confluencia de procesos y de actores, y la consecución de metas comunes.

Adoptando el enfoque de ciudad inteligente, que ha sido definido como

la ciudad que supera sus retos mediante la aplicación estratégica de bienes, servicios y redes tecnológicas para mejorar la calidad de vida y accesibilidad de sus habitantes, para proveer servicios a sus ciudadanos, gestionar su infraestructura y asegurar un desarrollo sostenible (Güereca Hernández, 2018, pág. 18).

y de gobierno inteligente, concepto que se enfoca en la voluntad de mejorar el desempeño de la gestión pública, la profesionalización de los funcionarios, así como la transparencia y la rendición de cuentas (Jiménez Gómez, 2013), es que se ha creado el Gabinete de Gobierno Inteligente.



Con la misión de eficientar la administración pública de Tlajomulco de Zúñiga, en enero de 2022 se instaló el Gabinete de Gobierno Inteligente integrado por tres áreas clave: Oficialía Mayor, Tesorería y Gobierno Inteligente. Este gabinete aborda algunos de los principales retos municipales, como lo son la reingeniería de los procesos internos para una adecuada atención ciudadana, la implementación de TIC para la agilización de trámites y el adecuado procesamiento de la información para una mejor toma de decisiones, así como el aumento de las capacidades recaudatorias.

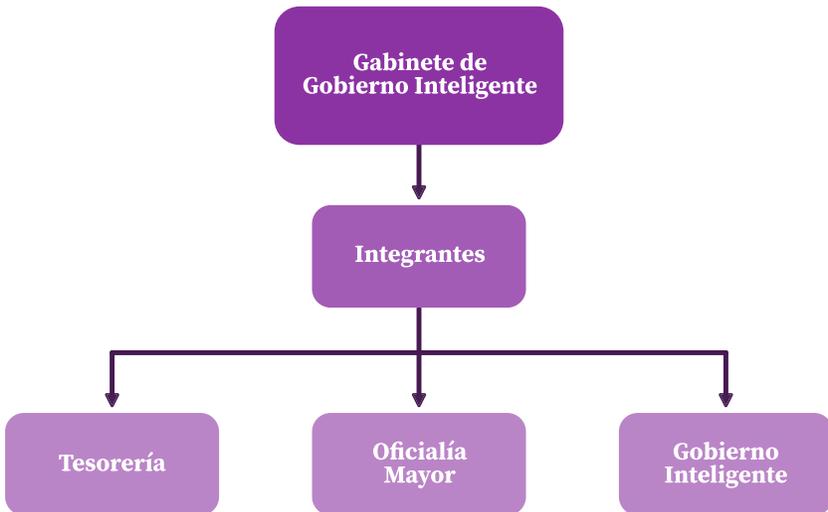


Figura 1. Áreas que conforman el Gabinete de Gobierno Inteligente

Desde su instalación, el Gabinete de Gobierno Inteligente ha sostenido 34 reuniones, en las que además se ha invitado a distintas áreas del municipio para colaborar, proponer e impulsar acciones estratégicas conjuntas. Se debe entender entonces que la visión del Gabinete no se reduce exclusivamente a la incorporación de diversos actores, sino que entre ellos existe una dependencia mutua y objetivos comunes que deben ser alcanzados dejando atrás la unilateralidad en la toma de decisiones.



Tlajomulco: del buen gobierno al mejor gobierno



Figura 2. Áreas colaboradoras en el Gabinete de Gobierno Inteligente

Entre las acciones innovadoras que se han impulsado, resulta relevante destacar la implementación de los Puntos de Atención Personalizada, un proceso de modernización administrativa y de mejora regulatoria, que sustituye a las ventanillas de trámites tradicionales que obligan a los ciudadanos a desplazarse por diversas áreas y oficinas, por ejecutivos de escritorio único especializados, los cuales, con un enfoque de eficiencia y cercanía hacia los ciudadanos, gestionan con distintas áreas todos los requerimientos relacionados con un trámite, simplificando así los procesos de solicitud y disminuyendo los tiempos de espera y de respuesta.

Dicha reestructuración también ha sido posible gracias al desarrollo de un sistema de citas en línea, así como de chatbots que permiten solicitar información y dar seguimiento a cualquier trámite municipal de manera remota. A la par de un uso más intensivo de las TIC para la atención de los ciudadanos, su utilización también se ha promovido para la modernización y actualización de la cartografía catastral municipal, misma que incide directamente en un desarrollo urbano más ordenado y una mejora en la dotación de servicios públicos.

Por otro parte, el aumento de la capacidad recaudatoria también ha sido posible por la promoción de estrategias de carácter integral que favorecen el acercamiento con los ciudadanos. La unidad móvil llamada TesoMóvil que recorre todo el territorio municipal, brinda mayores facilidades para que se puedan realizar las contribuciones en fines de semana. De esta manera, el pago del predial, agua e



infracciones, así las solicitudes de refrendo de licencias de tipo A y B o la celebración de convenios de pago para la regularización de adeudos, puede realizarse en días y horarios más accesibles.

Otro beneficio producto del trabajo coordinado del Gabinete, se ha traducido en una campaña informativa para instalar medidores de agua que permitan mejorar la distribución del recurso. Dicho cambio propicia tanto el consumo más eficiente del agua como también la localización oportuna de fugas y la prevención de daños en las viviendas.

Como señalan Santiso y Zapata (2021), las acciones de los gobiernos ya no se deben reducir a automatizar, modernizar o digitalizar procesos análogos. Lo que se debe buscar es impulsar nuevos mecanismos para que con ello los gobiernos puedan ser ágiles e inteligentes y que puedan estar a la altura y expectativas de la ciudadanía.



Decide en qué se
invierte tu dinero

¡Haz lo tuyo!

durante
enero y febrero

15%

de descuento
en predial
y agua

PRESUPUESTO
PARTICIPATIVO

Tlajomulco) es tuyo

Caja Autopago

PRESUPUESTO
PARTICIPATIVO

Tlajomulco
es tuyo









Punto de Atención Personalizada

Tlañomulco | es tuyo



Centro de Atención

Centro de Atención
de visitas
domésticas

Centro de Atención
Pública



OXXO

ABIERTO 24 HORAS

Vanesa Durán
Nails & Makeup
CURSO DE
UNAS



Pago de
**agua y
predial**



**TES
MÓV**

Tlajomulco

TZ -

SO
VIL

TESO Tlajomulco
MOVI estab



- 0282

TRANSIT

Tlajomulco

es túyo







.6

**Gabinete de
Ciudad de Paz**



Queremos y debemos darle una oportunidad a la paz

Problemática

En un país fragmentado por la violencia y la segregación social, hablar de la cultura de paz y el respeto a los derechos humanos, es hablar de una aproximación para lograr una vida digna y una sociedad más justa y equitativa.

Entre el 2000 y el 2020, Tlajomulco es el segundo municipio con mayor crecimiento demográfico del país, ya que se pasó de 123,619 a 727,750 personas. Además de ser la tercera entidad con mayor producción de vivienda en su territorio, pasando de 25,057 a 297,855 viviendas. Lo cual ha ocasionado que en pocos años haya surgido una nueva generación de habitantes sin previos vínculos sociales, culturales e identitarios, características necesarias para la construcción de una comunidad.

Aunado al modelo de desarrollo urbano implementado en el municipio, basado en grandes conjuntos habitacionales de interés social, divididos en secciones, etapas o clúster, se crearon entornos homogéneos, tanto socioeconómicamente en la población como en las tipologías de vivienda. En suma, el crecimiento tan acelerado que ha tenido el municipio ha generado problemas sociales y de inseguridad, los cuales son necesarios abordar desde una manera holística e integral desde diversos ámbitos.

Consideramos que debemos hacer frente a estas problemáticas desde una visión de cultura de paz, siendo una apuesta ética para "transformar de forma pacífica los conflictos y exaltar valores como el reconocimiento, el cuidado o la solidaridad" (Pérez-Viramontes, 2018, pág. 24).

Hacia la cultura de paz

Todo ser humano busca y merece la paz, entendiéndose como una de las condiciones de la felicidad (la paz social). De acuerdo con Jares, uno de los valores máximos de la existencia humana es la paz, la cual afecta de manera interpersonal, intergrupala, nacional e internacional, siendo un proceso en constante cambio (Arango-Durling,



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

2007). Por otro lado, para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) es necesario que exista libertad, justicia, igualdad y solidaridad entre todos los seres humanos para que exista la paz.

Autores como Harto de Vera (2016) conciben la paz como "imperfecta", siendo un proceso continuo y permanente de la construcción de la paz. Las personas percibimos de diferente manera las cosas y esto puede generar conflictos (Pérez-Viramontes, 2018), no significa que todos tengamos que pensar o comportarnos de la misma manera. Pero sí es necesario lograr construir mediaciones y relaciones positivas en la comunidad, que se capitalice en un proyecto común, en donde todas las personas se sientan parte. Siendo la diversidad uno de los pilares fundamentales de la construcción colectiva más justa y equitativa. "La cultura de paz es la cultura que no excluye a nadie, que solo excluye la violencia" (Mayor Zaragoza en Arango-Durling, 2007).

Por eso, trabajar desde una visión de cultura de paz podrá brindar más y mejores oportunidades para las personas. De acuerdo con la Unesco, la cultura de paz es:

el conjunto de valores, actitudes y comportamientos que reflejan el respeto de la vida, de la persona humana y su dignidad, de todos los derechos humanos; el rechazo de la violencia en todas sus formas y la adhesión a los principios de libertad, justicia, solidaridad y tolerancia, así como la comprensión tanto entre los pueblos como entre los grupos y las personas (2022).

Para ello, desde el Gobierno de Tlajomulco se ha propuesto una nueva forma de coordinar las diferentes áreas y acciones. Se trabajará para construir una Ciudad de Paz.

Ciudad de Paz

En respuesta a lo dicho anteriormente, el Ayuntamiento de Tlajomulco instrumentó el Gabinete Ciudad de Paz, en donde a partir de diversas áreas administrativas, operativas y de planeación se busca abordar las principales problemáticas que afectan a la ciudadanía, como: la inseguridad, falta de cohesión social, segregación y exclusión residencial, protección de los derechos humanos, seguridad y desarrollo psíquico lógico y físico de las mujeres e infantes; en resumen, se busca lograr justicia social.



El Gabinete de Ciudad de Paz, ha propuesto diferentes objetivos y proyectos multidisciplinarios, que en conjunto con la comunidad lograremos construir entornos más justos, equitativos y pacíficos. Es importante resaltar la voluntad política, pero también debemos de convencer a la sociedad para que se sumen y así generar una transformación positiva de la realidad (Pérez-Viramontes, 2018).

El objetivo general del Gabinete de Ciudad de Paz es propiciar las condiciones para que los distintos sectores de la población tengan acceso a una vida en armonía. De este objetivo general se estructuran los siguientes objetivos específicos vinculados con las áreas que integran dicho gabinete:

1. Construir la paz, la inclusión social, la garantía y respeto de los derechos humanos de todas las personas.
2. Consolidar a Tlajomulco como un municipio con infraestructura pública de calidad en todos sus rubros, así como servicios públicos con mayor cobertura, calidad y eficiencia.
3. Impulsar la reactivación y generar alternativas viables, acordes a cada una de las zonas que conforman el territorio municipal, así como a los diferentes sectores de actividad económica que existen en nuestro municipio.
4. Consolidar la excelencia en administración y gestión pública, a través de la mejora de los procesos y la atención oportuna de la población de Tlajomulco.
5. Reforzar la política social municipal en beneficio de los distintos sectores poblacionales del municipio.
6. Construir nuestro territorio con orden, planeación y un enfoque más humano.
7. Reforzar la política social municipal en beneficio de los distintos sectores poblacionales del municipio.

1. Los organismos públicos descentralizados (OPD) y las direcciones del gobierno que se involucran en la construcción de la Ciudad de Paz son:



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

1. OPD:

- a. DIF
- b. INDAJO
- c. CENDI
- d. IMMT
- e. COMUDE

2. Direcciones:

- a. Participación Ciudadana
- b. Educación
- c. Vinculación Laboral
- d. Corresponsabilidad Social
- e. Innovación Gubernamental
- f. Planeación Urbana
- g. Servicios Públicos
- h. Vivienda

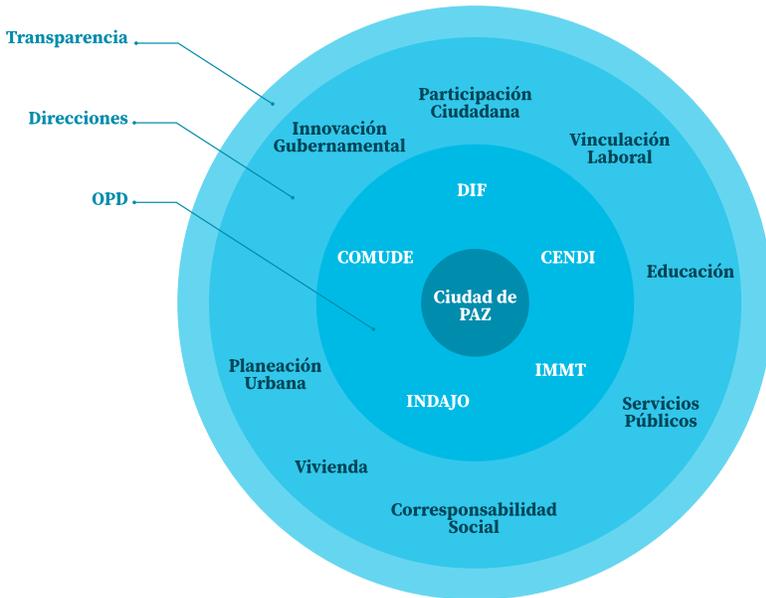


Figura 3. Áreas que colaboran el Gabinete de Ciudad de Paz



También se ha buscado innovar en la metodología de trabajo, la cual parte principalmente de una escucha activa de la ciudadanía y corresponsabilidad social. La coordinación del Gabinete es a través de la Secretaría General, en donde periódicamente se reúnen los miembros del Gabinete para planear y dar resultados de las acciones realizadas.



Figura 4. Ruta de intervención del Gabinete de Ciudad de Paz

Dicha escucha activa e identificación de problemáticas en conjunto con la ciudadanía, se hacen a través de las mesas de paz, las cuales se integran por líderes vecinales y actores relevantes de la comunidad visitada. De tal manera, las mesas de paz se van instalando en las diferentes zonas del municipio, en donde se implementa una especie de cabildo donde la ciudadanía y los servidores públicos (de las dependencias que forman el Gabinete de Ciudad de Paz) son los actores principales. Con esto se logra identificar las necesidades y ambas partes se comprometen para realizar las acciones necesarias en la zona para mejorar las condiciones y problemáticas mencionadas en la mesa de paz. Esto ha generado mayor eficiencia en el diagnóstico e implementación de soluciones. Además, se genera un compromiso entre ambas partes de cómo y cuándo se dará solución a las problemáticas.

A partir de las necesidades identificadas en las mesas de paz, se entregarán las actividades correspondientes por realizar a cada área del gobierno y se tendrá una supervisión y control puntual tanto en la coordinación del Gabinete de Ciudad de Paz como de la ciudadanía. Esto genera que sea una estrategia viva y dinámica, en donde en corto tiempo se pueden ejecutar las acciones prioritarias en cada zona solicitadas directamente por las mismas personas.



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

Posterior a las acciones realizadas, se identifica un espacio público, equipamiento o infraestructura social, que tenga el potencial de convertirse en un catalizador urbano, el cual se rehabilita en conjunto con la ciudadanía, para que después pueda ser declarado un Espacio de Paz, generando que dicho espacio cuente con una identidad propia y corresponsabilidad con las personas para que puedan disfrutar, cuidar y mantener el Espacio de Paz.

Para concluir estas jornadas de actividades y acciones, se realiza una verbena popular "Paz a Tlajo", en donde todas las áreas del Gabinete deberán aportar una actividad recreativa, además que la ciudadanía también se suma en la generación de dinámicas lúdicas, venta de platillos tradicionales, botanas, postres o aguas frescas para aprovechar el espacio y que puedan promocionar sus emprendimientos. Con Paz a Tlajo, se celebra la conclusión de una serie de intervenciones y acciones realizadas en la zona, y se podrá lograr incidir en las estrategias para encontrar la Paz que necesita el municipio.

Después de un año de implementación del Gabinete de Ciudad de Paz, se han realizado 20 mesas de paz con las cuales se han atendido 415 localidades y fraccionamientos del municipio, proclamando 24 Espacios de Paz y 18 festivales Paz a Tlajo. Se han invertido aproximadamente 350 millones de pesos, con un alcance de 8,000 beneficiarios.













Todos
veterinarios
fauna silvestre
a los animales
situación
nuestro m

Serpientes
coatis y
solo algunos
día a día por
diaria con
conservación
silvestre nat

unas

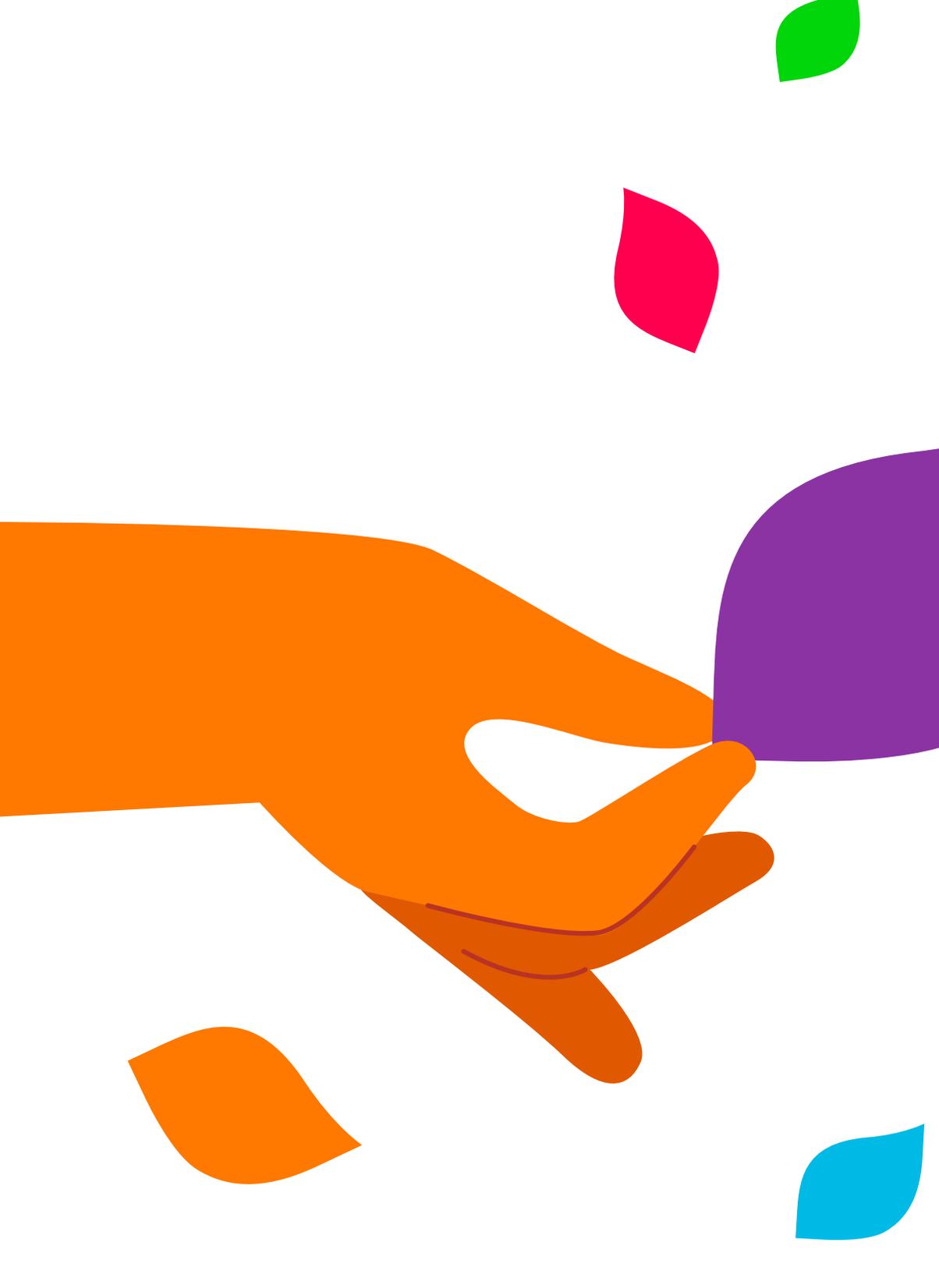
Unidad de Acción

Tlajom



ESPACIO







.7

**Gabinete de
Seguridad**



La creación del primer Gabinete de Seguridad en la administración municipal de Tlajomulco tiene su origen en el año 2012; que si bien no funcionaba con un esquema como el actual, ya existía la necesidad de formalizar una mesa que diera especial atención a los problemas del municipio en materia de inseguridad. En aquel gabinete había representación sobre todo de elementos de la Comisarfa, y la estrategia apenas consideraba formalizar acciones de prevención involucrando a la ciudadanía. La estrategia fue puesta en marcha por la misma Comisarfa a través de la Dirección de Proximidad Social, sin considerar los principios de corresponsabilidad como lo hace hoy en día el nuevo Gabinete de Seguridad.

Una acción relevante que no debe pasar inadvertida en el presente libro fue la creación de la Policía Metropolitana de Guadalajara, creada en 2019 por el Gobierno de Jalisco y los Gobiernos Municipales de Guadalajara, Zapopan, San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco de Zúñiga, El Salto, Juanacatlán, Zapotlanejo e Ixtlahuacán de los Membrillos. Durante los años 2019 y 2020, esta policía dio los pasos iniciales para transformarse en una corporación que propicia la prevención y persecución de los delitos que más afectan a la población del AMG, y su misión es justamente brindar seguridad a partir de la coordinación intermunicipal y la implementación de un modelo operativo policial orientado a la solución de problemas desde un enfoque democrático que impacta en el establecimiento de estrategias de prevención del delito, así como en el diseño de políticas, lineamientos y procedimientos en materia de seguridad ciudadana que permita una actuación policial conforme a la ley (Policía Metropolitana de Guadalajara, 2022).

El Gabinete de Seguridad municipal, además de delinear y focalizar su estrategia, procura estar en consonancia con las estrategias estatal y federal, así como considerar las acciones llevadas a cabo por la policía metropolitana de Guadalajara.

La conformación del Gabinete de Seguridad está pensada para involucrar a los actores o dependencias del Gobierno Municipal que pueden y deben hacerle frente a la inseguridad, ya sea a manera de reacción o bien a manera de prevención, y está configurado de la siguiente manera:



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

- Comisario
- Comandantes de Sector
- Titular de Policía de Proximidad Social
- Titular de Protección Civil y Bomberos
- Jefe de Gabinete
- Coordinador General de Gobierno Inteligente
- Titular del C4 Tlajomulco
- Titular de las Células de Búsqueda

La misión del Gabinete de Seguridad es muy clara: hacer de Tlajomulco una ciudad segura; y su objetivo es mejorar las condiciones de inseguridad, así como la percepción de la misma entre los habitantes de todo el territorio municipal, a través de la prevención del delito, la mitigación de riesgos y la capacidad de respuesta ante cualquier tipo de circunstancia que pueda vulnerar la seguridad y el orden de la población de Tlajomulco.

La estrategia de este gabinete consiste en reforzar las medidas de protección desde un enfoque de seguridad humana, con personal capacitado, respetuoso y garante de los derechos humanos, procurando la cercanía con la ciudadanía mediante acciones que impacten directamente en la disminución de delitos.

Con base en lo anterior, el Gabinete de Seguridad ha puesto en marcha diferentes líneas de acción que le han permitido al gobierno tener resultados significativos al cabo de este primer ejercicio. Las acciones son las siguientes:

1. Innovación gubernamental, a través del Fortalecimiento del C4 con el incremento de cámaras de videovigilancia, así como de puntos de monitoreo inteligente (PMI).



2. Fortalecimiento de las corporaciones tanto de la Comisaría como de Protección Civil, a través de equipos, unidades (patrullas, camiones de bomberos), contratación y profesionalización (capacitaciones) de nuevos elementos.
3. Instalación del Comité de Emergencias.
4. Programa Municipal de Prevención del delito, que busca reconstruir la relación de confianza con los ciudadanos, a través de dos vertientes: la reparación de tejido social mediante pláticas y acercamientos, y a través de actividades que buscan inducir a los niños, jóvenes y adultos a la prevención del delito como tal, sobre todo en zonas que son consideradas de alta incidencia delictiva.
5. Operativos para contribuir con la tranquilidad de los ciudadanos. Estos operativos involucran a los tres órdenes de gobierno, así como a otras instancias.
6. Creación de la Unidad Especializada Policial en Atención a Mujeres Víctimas de Violencia "Mujer Segura".

Las acciones a partir del esquema de misiones de este gabinete se han traducido en una serie de mejoras que, si bien no son cambios radicales, sí representan logros significativos.

Lo que se busca es la eficiencia y eficacia mayor del gobierno, basado en las acciones que el Presidente designa como prioridades. El Gabinete de Seguridad ha funcionado bien hasta ahora con el esquema que se ha planteado, (...) que se complementa con las acciones de prevención del Gabinete de Ciudad de Paz, y no con la reacción; y hemos logrado una disminución en los últimos cuatro años del 60% de los delitos del fuero común. Eso habla de un Gabinete que está funcionando (J. Casillas, comunicación personal, 30 de julio de 2022)

Las líneas de acción del Gabinete de Seguridad expuestas anteriormente, han permitido cumplir parcialmente la mayoría de las misiones definidas. La inseguridad se combate con mejor equipamiento y tecnología, pero también con la prevención desde casa y en las



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

colonias; así, los trabajos en este sentido consideran atender las causas de la inseguridad y no solo sus efectos, tal ha sido el caso del Programa Municipal de Prevención, que ha atendido más de 50,000 servicios en un año, entre escuelas, colonias, grupos vecinales y brigadas.

De igual manera, a través del trabajo de campo e inteligencia se ha combatido el robo a vehículos, robo a vehículos de carga, robo a casa habitación, robo a negocios y distribución y venta de drogas. En los primeros meses de funciones del Gabinete de Seguridad, el C4 ha atendido casi 90 mil reportes y, en coordinación con la Comisaría, se logró:

- 990 vehículos recuperados: 71 de carga pesada, 338 motocicletas y 581 coches.
- 726 detenidos por abordar vehículos robados.
- Disminución del 10% en robo a casa habitación.
- 6% menos en robo a automotores.
- 34% menos robos a transeúntes en la vía pública.
- Disminución de 44% de robo a negocios.

Estos resultados coinciden con la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU), la cual señala que de marzo a junio de 2022 se obtuvo una disminución en la percepción de inseguridad, pasando de 67.8 a 61.7%, cifra por debajo del promedio del AMG.

Es importante considerar que muchos de los trabajos de este gabinete, especialmente de la Comisaría, se han realizado en colaboración con instancias como la Fiscalía y la Secretaría de Movilidad, ambas del Gobierno del Estado de Jalisco; la Secretaría de Marina (SEMAR), Guardia Nacional, Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) del orden federal, así como instancias internacionales como la Organización Internacional de Policía Criminal (INTERPOL).




Hajomulco
es tuyo





MÓDULO DE SEGURIDAD PÚBLICA



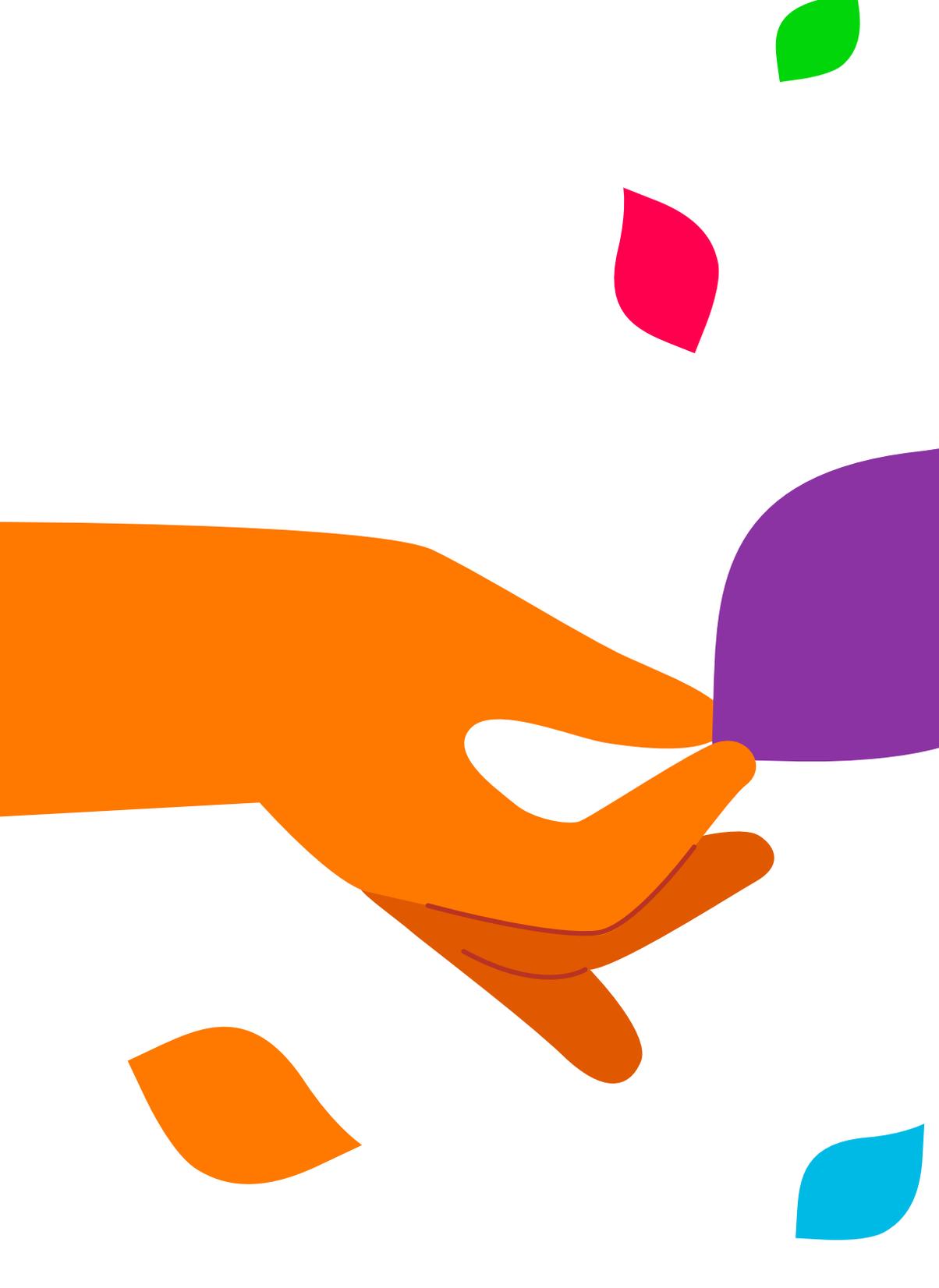














.8

Conclusión



Durante 12 años, el gobierno de Tlajomulco ha vivido un importante proceso de modernización administrativa, necesario para un municipio que tuvo un crecimiento demográfico acelerado, sin planeación ni control. Por eso, los primeros pasos dados se centraron en darle orden y formalidad a la administración pública, iniciando con las condiciones de los edificios públicos donde se conduce el gobierno; la modernización catastral para conocer el territorio que se administra, la transparencia como un derecho para la ciudadanía y la participación ciudadana, porque los gobiernos se hacen con la gente.

Estas primeras bases colocaron al gobierno municipal de Tlajomulco como ejemplo para hacer buenos gobiernos y desde ahí se siguió fortaleciendo la modernización administrativa con nuevos mecanismos que simplificarán las formas de operación de los gobiernos y pasará de procesos burocráticos a resultados.

En el Gobierno de Tlajomulco, la modernización administrativa se ha convertido en un proceso constante porque las condiciones del territorio lo exigen. El parteaguas de los gobiernos misioneros comienzan con los recortes federales en apartados básicos para el desarrollo social. Aunado a esto, la crisis por una pandemia global que enfermó y dañó económicamente a un alto porcentaje de la población.

La implementación del gobierno misionero o por misiones busca efficientar los recursos, mejorar la calidad en el sector público y compartir una misma ideología: "hacer más con menos". Para esto fue necesario que cada gabinete tenga un objetivo primordial y se realicen todos los esfuerzos para lograrlo. Esta forma de trabajo genera un compromiso y disposición entre las diversas áreas de gobierno, porque conocen el proceso completo y esto lleva a crear nuevas alternativas que agilizan la burocracia.

Respecto al seguimiento, los gabinetes misioneros rinden cuentas al Gabinete de Gobierno y al Presidente Municipal, y son evaluados en el avance de su objetivo. Sin embargo, este tipo de modelos tiene un importante reto, porque en las administraciones públicas uno de los principales obstáculos son los egos y las aspiraciones personales, y lo que busca este modelo es evitar y dejar de lado estos problemas propios de las personalidades, para dar paso a un sistema eficiente y de calidad. Aquí lo que sobresale es el trabajo de la administración pública



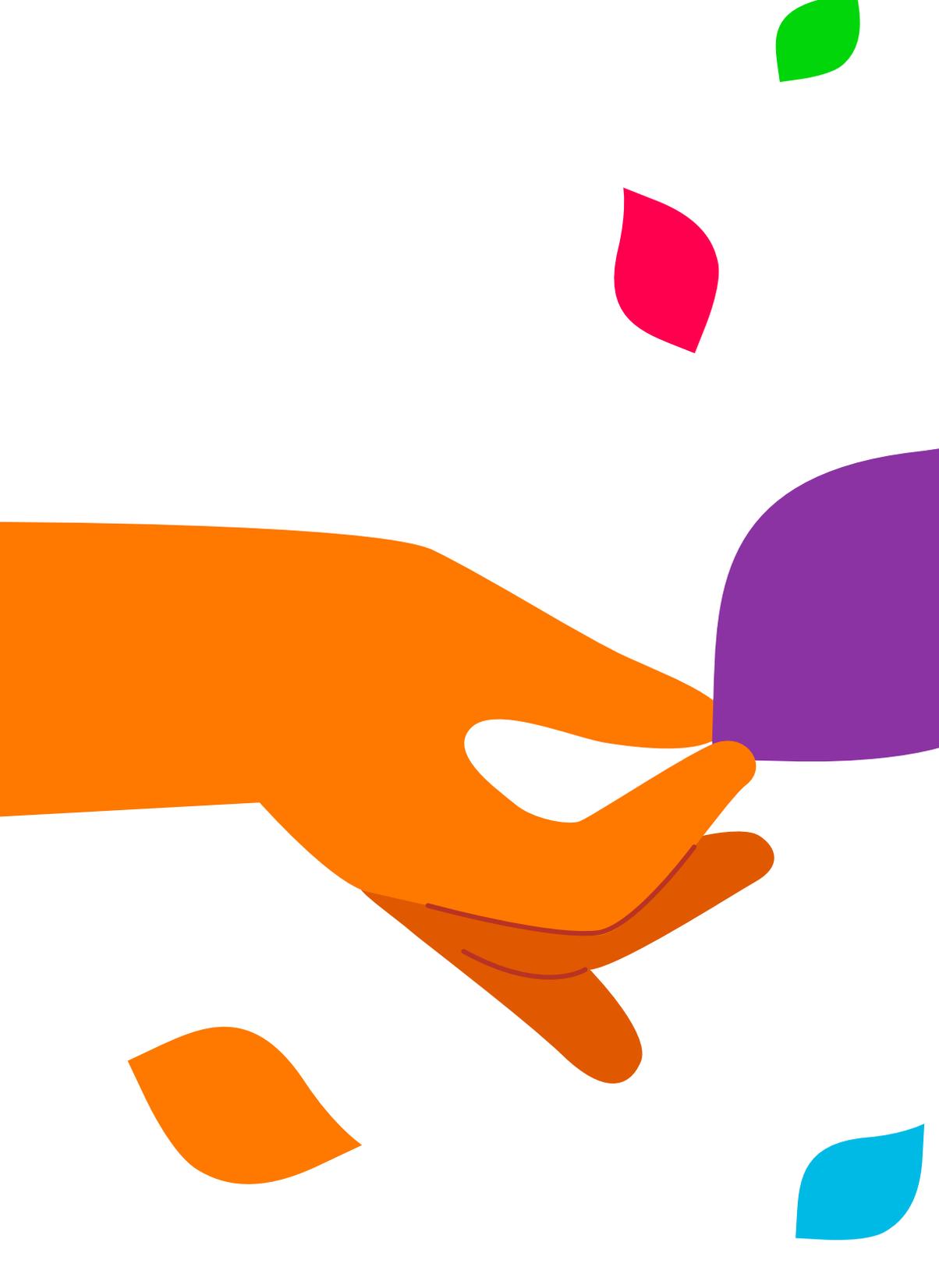
Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

en conjunto y no el de una sola persona, de ahí que la profesionalización se ha convertido en una vía indispensable en la aplicación de estos gabinetes.

El modelo misionero inició con la administración 2021 y ya se han alcanzado los primeros resultados: la actualización de los instrumentos de planeación, 6,000 nuevos empleos, una inversión privada de más de 16,000 millones pesos, una disminución del 60% de delitos patrimoniales, y el establecer estrategias para la paz, la conformación de 534 nuevos consejos sociales que nos hablan de una disposición a la participación ciudadana, un 30% de recuperación en la recaudación propia, el rescate de 1,000 viviendas abandonadas, el abastecimiento del 98% de la población con agua potable, la conformación del Centro de Comando, Control, Comunicaciones y Cómputo, el inicio de proyectos metropolitanos como la Línea 4 del Tren Ligero y el Centro Universitario de Tlajomulco.

Tener un gobierno misionero ahora nos da la posibilidad de plantear acciones concretas y coordinadas en la administración pública, terminando con el "pase a la siguiente ventanilla", y que tendrán mayor impacto en la gente que habita Tlajomulco. Si queremos lograr una ciudad modelo necesitamos tener el mejor gobierno, porque es desde aquí donde se gestiona la planeación de nuestro municipio. Hoy, el Gobierno de Tlajomulco transita del buen gobierno al mejor gobierno.

Omar Enrique Cervantes Rivera
Secretario General del Gobierno de Tlajomulco





.9

Bibliografía



Aguilar, L.F. (2006). Gobierno y administración pública. México: Fondo de Cultura Económica.

Aguilar, L.F. (2015). Gobernanza y gestión pública. México: Fondo de Cultura Económica.

Alcántar, C. O., Daza, M. A. y González, L. M. (2019). La modernización y actualización del catastro en México: una alternativa para mejorar sus procesos. Revista inclusiones, 6(número especial).

Arango-Durling, V. (2007). Paz social y Cultura de Paz. Panamá: Panamá Viejo.

Blanco, I. y Gomà, R. (2003). Gobiernos locales y redes participativas: retos e innovaciones. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (26), 73-100.

Cabrero, E. y Zabaleta, D. (2011). Gobierno y gestión pública en ciudades mexicanas: los desafíos institucionales en los municipios urbanos. En E. Cabrero Mendoza, Ciudades mexicanas. Desafíos en concierto (pp. 350-399). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Castelazo, J.R. (2009). Análisis: Reflexiones sobre modernización y modernidad político-administrativa. Revista de Administración Pública, XLIV(3), 13-34. https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/09/INAP-RAP_120-2009.pdf

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [Const]. Art. 115. 5 de febrero de 1917 (Estados Unidos Mexicanos).

Culebro, J. (1998). Cambio organizacional: Transformación y diseño estructural (número 66, colección de trabajo del CIDE). <http://mobile.repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/4096/17013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana 2022. <https://www.inegi.org.mx/programas/ensu/>



Tlajomulco: del buen gobierno **al mejor gobierno**

Gil-García, R. J. y Martínez Tiburcio, M. G. (2011). Tecnologías de información y comunicación en las administraciones públicas municipales de México. En E. Cabrero, y D. Arellano, Los gobiernos municipales a debate. Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009. México, D.F.: CIDE.

Gómez, J. I. (Julio 2022). Henry Mintzberg: un pensador iconoclasta para un management abierto a la realidad. *Nuevas Tendencias*, (108), 1-9. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_

[misionera+de+henry+mintzberg&btnG=#:~:text=%5BPDF%5D%20Henry%20Mintzberg%3A%20un%20pensador%20iconoclasta%20para%20un%20%20C%20ABmanagement%20BB%20abierto%20a%20la%20realidad](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_misionera+de+henry+mintzberg&btnG=#:~:text=%5BPDF%5D%20Henry%20Mintzberg%3A%20un%20pensador%20iconoclasta%20para%20un%20%20C%20ABmanagement%20BB%20abierto%20a%20la%20realidad)

Güereca Hernández, L. P. (2018). El análisis de ciclo de vida de la vivienda como un elemento clave para la sostenibilidad de las ciudades. En L. J. Castro Castro, *La planeación sostenible de ciudades. Propuestas para el desarrollo de infraestructura* (pp. 15-39). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Jiménez Gómez, C. E. (2013). Smart governance: una aproximación al concepto de gobernanza inteligente. *Perspectiva dossier*, 44-48.

Mintzbertg, H. (2012). *La estructura de las organizaciones*. Ariel.

Pardo, M.C. (1991). *La modernización administrativa en México: Propuesta para explicar los cambios en la estructura de la administración pública, 1940-1990*. INAP-El Colegio de México. https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/574352/DocsTec_1934.pdf

Pérez-Viramontes, G. (2018). *Construir paz y transformar conflictos. Algunas claves desde la educación, la investigación y la cultura de paz*. Guadalajara, México: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente.

Policía Metropolitana de Guadalajara. <https://www.policiametropolitanagdl.gob.mx/pub/index.php>

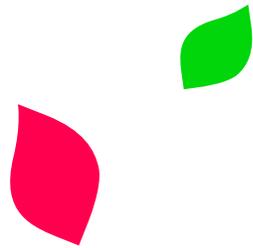


Quim, B., Carrera, E., Casademont, X. y Serra, M. (2019). El potencial innovador de los pequeños municipios: de la teoría a la práctica. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 3-19.

Santiso, C. y Zapata, E. (2021). Prólogo. En Á. Ramírez, L. Jolías y J. Cepeda, *Govtech en Iberoamérica. Ecosistema, actores y tecnologías para reinventar el sector público* (pp. 9-11). Bahía Blanca: GovtechHub.

Unesco. (2022). Unesco. <https://es.unesco.org/node/251157#:~:text=La%20paz%20es%20una%20adhesi%C3%B3n,humanidad%20y%20el%20medio%20ambiente>.

Vera, F. H. (2016). La construcción del concepto de paz: paz negativa, paz positiva y paz imperfecta. *Cuadernos de estrategia*, 119-146.



Tlajomulco) es túyo

