

Febrero 2019
Número 5

Accountability Note



Experiencias y desafíos ciudadanos para instituir la transparencia y la rendición de cuentas en gobiernos locales del sur de México

Carlos García Jiménez



Unicam-Sur



ACCOUNTABILITY RESEARCH CENTER

Acerca del Accountability Research Center (ARC)

El Accountability Research Center (ARC) es una incubadora de iniciativas de investigación-acción con sede en la School of International Service de la American University (Washington DC, EUA). El ARC colabora con organizaciones de la sociedad civil y con actores institucionales que promueven políticas públicas innovadoras en los campos de la transparencia, la participación social y la rendición de cuentas.

Para más información sobre ARC, favor visitar nuestro sitio web: www.accountabilityresearch.org.

Acerca de Unicam-Sur

La Universidad Campesina del Sur (Unicam-Sur) es una iniciativa de educación rural alternativa que desde el 2004 impulsan organizaciones civiles de los estados de Guerrero y Morelos. Además de acciones educativas (en los temas de agricultura ecológica, medicina tradicional, organización comunitaria, historia y cultura), la Unicam-Sur también realiza investigación participativa e incidencia en políticas públicas. De esta manera, fomenta la formación y organización ciudadana en el ámbito local, para que éstas, impulsen iniciativas innovadoras de gobierno abierto y democracia participativa. Para el desarrollo de sus actividades en la Costa Grande de Guerrero, Unicam-Sur, se coordina con: Promotores de la Autogestión para el Desarrollo Social (PADS), que es un equipo de profesionistas rurales que promueve a nivel comunitario acciones de acompañamiento técnico en aspectos productivos, comerciales y organizacionales; y la Unión de Pueblos de Coyuca de Benítez y Acapulco (UP), una organización social multiactiva, cuya presencia se extiende a más de 40 comunidades rurales en los temas de medio ambiente, producción, equidad de género, desarrollo social, educación y cultura, y derechos humanos.

Para más información acerca de Unicam-Sur y PADS, favor de visitar las siguientes páginas de Facebook: *Universidad Campesina del Sur*, y, *Promotores de la Autogestión*, respectivamente.

Acerca de las Publicaciones de ARC

Las publicaciones del ARC sirven como plataforma para que estrategias e investigadores compartan sus experiencias y reflexiones en el campo de la rendición de cuentas. Como tales, están dirigidas a diversos tipos de lectores, así como a aliados potenciales en distintos sectores que actúan en torno a diferentes temas. Estas publicaciones tratan sobre iniciativas relativas a dicho campo, situándolas en los ámbitos local y nacional y relacionándolas con discusiones más amplias en el mismo. Los documentos de investigación publicados incluyen reportes breves llamados *Accountability Notes*, reportes más extensos llamados *Accountability Working Papers* y relatorías como los *Learning Exchange Reports*.

Derechos y Permisos



El material incluido en esta publicación tiene licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Unported license (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Under the Creative Commons Attribution license, you are free to copy, distribute, transmit, and adapt this work, including for commercial purposes, under the following conditions:

De acuerdo a dicha licencia, cualquier persona tiene la libertad para copiar, distribuir, transmitir y adaptar este trabajo, incluso para propósitos comerciales, siempre y cuando observe las siguientes condiciones:

Atribución—Por favor cite este trabajo de la siguiente forma: García Jiménez, Carlos. 2019. “Experiencias y desafíos ciudadanos para instituir la transparencia y la rendición de cuentas en gobiernos locales del sur de México.” Accountability Research Center, *Accountability Note 5*.

Traducción—Si se realiza una traducción del presente trabajo, por favor agregue el siguiente descargo junto con la atribución: La presente traducción no ha sido realizada por el Accountability Research Center (ARC), por lo que no puede ser considerada como una traducción oficial del texto en cuestión. Por lo tanto, el ARC no es responsable por errores de contenido o de traducción. Una versión de este *Accountability Note* en inglés está disponible aquí: www.accountabilityresearch.org/publications.

Acerca de los Apoyos Financieros Otorgados al ARC

El ARC ha realizado la presente publicación gracias a apoyos financieros de la Fundación Ford, la Fundación William and Flora Hewlett, la Fundación MacArthur y la Fundación Open Society.

Descargo de Responsabilidad

Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son responsabilidad exclusiva del autor.

Foto de Portada: Méndez Lara (2013) Ilustrado por: Amaury Velázquez Martínez

Contenidos

Sobre el autor.....	4
Agradecimientos	4
Resumen.....	5
I. Introducción.....	7
II. Ejerciendo el derecho a saber el camino se aclara	9
III. Monitoreo y contraloría social: mecanismos que ayudan a resolver problemas.....	10
IV. Incidencia en políticas públicas, fin último del accionar ciudadano	12
V. Organización y educación ciudadana, claves para derruir la oligarquía de hierro	14
VI. Conclusiones	16
Notas	18
Bibliografía	21

Sobre el autor



Carlos García Jiménez es ingeniero agrónomo, especializado en Sociología Rural por la Universidad Autónoma Chapingo (1986). Es originario de Ocotillo, Coyuca de Benítez, Guerrero, México. Actualmente: Director General de la Universidad Campesina del Sur (Unicam-Sur); presidente de Promotores de la Autogestión para el Desarrollo Social (PADS); asesor técnico de la Unión de Pueblos de Coyuca de Benítez y Acapulco; asesor del Foro Permanente de Organizaciones Sociales de Guerrero; promotor fundador del Movimiento Campesino Plan de Ayala Siglo XXI, capítulo Guerrero. Integrante del Secretariado Técnico de la Coalición Pro Municipio, una red de organizaciones sociales, auspiciada por C Ciudadano/CIESAS.

Agradecimientos

Detrás de este trabajo hay una diversidad de actores sociales e individuales, que con sus acciones ciudadanas, sus reflexiones iluminadoras y sus propuestas transformadoras fueron decantando las experiencias y aprendizajes que en el presente trabajo apenas intentamos esbozar. Para ellos es mi principal agradecimiento, pues sin su instinto de rebeldía y, en muchos momentos, sin su acción valiente, no se hubieran concretado los logros y caminos transformadores que aquí se plantean.

Pero tales avances tampoco serían lo que son sin la actuación en el escenario local de un grupo de profesionistas y líderes sociales, que a lo largo de dos décadas han venido acompañando, facilitando y animando la instauración de prácticas de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en los gobiernos locales. En este sentido, es preciso agradecer la colaboración siempre entusiasta de directivos y técnicos profesionales de la Universidad Campesina del Sur y de Promotores de la Autogestión para el Desarrollo Social; así como la de dirigentes sociales que en distintos niveles han venido participando en temas municipales bajo la cobertura de la Unión de Pueblos de Coyuca de Benítez y Acapulco, el Consejo Promotor del Desarrollo Sustentable de la Costa Grande, el Foro Permanente de Organizaciones Sociales de Guerrero y Guerrero es Primero.

Por último, la sistematización de este arduo recorrido social no se hubiera materializado en este breve texto, sin la colaboración del académico Jonathan Fox, de la American University, quien—auxiliándose, a su vez, de colaboradores y académicos afines al tema—paso a paso contribuyó a la estructuración de la versión que ahora el lector tiene en sus manos.

Enhorabuena a todas y todos los que de algún modo fueron partícipes de lo que aquí se expone.

Resumen

Experiencias y desafíos ciudadanos para instituir la transparencia y la rendición de cuentas en gobiernos locales del sur de México

A pesar de que el marco jurídico en México plantea que la transparencia, la rendición de cuentas y la contraloría ciudadana deben ser parte del ejercicio de gobierno, en Guerrero—entidad suriana con una historia de altibajos pacíficos y violentos—, la *oligarquía de hierro* sigue siendo el factor dominante.¹

No obstante, a contracorriente, grupos ciudadanos de base, con el acompañamiento de Unicam-Sur (una organización local que promueve la educación rural alternativa y la investigación participativa) han venido empujando y posicionando, tanto en la sociedad como en los gobiernos locales, estos nuevos conceptos y prácticas de gobierno. La actitud indolente a las propuestas ciudadanas y el uso del factor miedo como mecanismo de intimidación social, se han venido exhibiendo como prácticas de mal gobierno.

Los pequeños logros ciudadanos, por ejemplo, en temas de transparencia de obras sociales y apertura de cabildos municipales a la participación ciudadana, han empezado a fracturar la estructura centralista y opaca de la *oligarquía de hierro*.

Estas experiencias, sucedidas con altibajos a lo largo de 15 años, con perseverante voluntarismo y auto alfabetismo ciudadanos, han permitido sistematizar una ruta de intervención ciudadana en los asuntos públicos. Los componentes de esta ruta de intervención los expresamos de la siguiente manera:

1. **Re-conocimiento y empoderamiento de un problema.** Grupos ciudadanos toman en sus manos un problema que los afecta y que está relacionado con acciones de gobierno. El intercambio de opiniones—de lo que es y lo que debiera ser—los anima a investigar las causas y las vías de solución.
2. **Ejercicio del derecho a saber.** Bajo la cobertura de las leyes de transparencia y las reglas de operación de los programas públicos, los ciudadanos solicitan información oficial, la analizan y la comparan con la realidad; de este modo conocen las causas y posibilidades de solución del problema planteado.
3. **Monitoreo y control social de lo público.** A la luz de la información que rodea el problema en cuestión, el grupo se organiza ahora para monitorear las respectivas acciones de gobierno. Con los fundamentos y evidencias en mano, los ciudadanos abordan a la autoridad para que corrija o replantee su accionar respecto al problema que se busca resolver. Información clara del proyecto, corrección o terminación de la obra pública son algunos de los resultados de este accionar ciudadano.
4. **Incidencia en políticas públicas.** Tras un ejercicio de evaluación del camino andado, los ciudadanos concluyen que para evitar que el problema se repita es preciso modificar las deficientes políticas o programas públicos y los mecanismos de toma de decisiones y de instrumentación. Para lograr un diálogo entre iguales con la autoridad se requiere avanzar a una escala superior de organización, información y capacitación ciudadana.

Estos componentes o etapas de intervención ciudadana han permitido modestos resultados y la construcción de ciudadanía en un nivel básico. Es preciso reconocer, por lo demás, que ello no ha trascendido hacia formas permanentes

de intervención ciudadana, en virtud de la prevalencia de condiciones gubernamentales adversas y la carencia de recursos indispensables para mantener vivas estas iniciativas.

No obstante, consideramos que las experiencias que aquí se exponen—todavía muy localizadas e inscritas en el ámbito coyuntural—, pueden ser un referente que anime o retroalimente otros procesos ciudadanos similares, y así abra una senda de solidaridad ampliada para la construcción de estructuras ciudadanas que impulsen de manera permanente la transparencia y la rendición de cuentas en los gobiernos locales.

Tras las elecciones del pasado 1 de julio, en donde con una votación histórica triunfó la coalición anti-sistémica liderada por el actual presidente Andrés Manuel López Obrador, se abre, por lo menos en el discurso, un escenario más propicio para estas iniciativas ciudadanas.

Mapa 1.



I. Introducción



De poco sirve que conceptos globales que, a manera de oleadas, impulsan la democratización de la vida pública—como derecho a saber, máxima publicidad, contraloría social y participación ciudadana—sean parte de la normatividad de los programas gubernamentales y del discurso de la clase política mexicana, si en la práctica el ciudadano común, a la hora de ejercer sus derechos políticos, se topa con la opacidad y el centralismo de sus gobernantes.

Hace más de 20 años, el marco jurídico mexicano empezó a reformarse para instituir estos conceptos globales.² Sin embargo, hoy día el manejo discrecional de los recursos públicos para fines aviesos sigue prevaleciendo y cada vez de forma más escandalosa.³ Si a esto agregamos la galopante impunidad gubernamental contra estos ilícitos y la violencia narco-delincuencial inserta en el tejido social y en la propia estructura de gobierno,⁴ entonces nos encontramos ante un círculo vicioso de generativo, antítesis de la democracia participativa y del gobierno abierto.⁵

En algunos lugares del territorio mexicano, destellos de intervención ciudadana—con el auspicio de dichos conceptos globales—están empujando a “civilizar” el ejercicio gubernamental y resolver problemas locales cotidianos. Este es el caso de Guerrero,⁶ una entidad en la que históricamente la relación gobierno-ciudadanía ha sido distante, polarizada y muchas veces violenta.⁷ En municipios de la región Costa Grande⁸ de esta entidad suriana, las iniciativas ciudadanas—que promueven la democratización de la vida pública—, han enfrentado, por un lado, el histórico centralismo autoritario de los gobiernos locales y, por otro, el factor miedo (ver recuadro 1) propiciado por el autoritarismo de los gobernantes y el contexto de violencia delictiva que se ha enseñoreado en el país desde hace una década.

El factor miedo es un fenómeno consustancial a la *oligarquía de hierro* gubernamental; es un dique a las iniciativas ciudadanas pro-transparencia y rendición de cuentas. ¿Cómo se ha empezado desde la ciudadanía a derribar este dique y avanzar en la fiscalización de la fun-

Cuadro 1. El factor miedo

El factor miedo es un fenómeno social que se expresa en distintas escalas:

A. En los ciudadanos que manifiestan desinterés, apatía e ignorancia por los asuntos públicos (resabios del analfabetismo ciudadano), el factor miedo les acrecienta dicho estatus de comportamiento; el temor a la autoridad y a la situación de inseguridad pública se expresa en una actitud pasiva: “no nos metemos con el gobierno para no tener problemas”.

B. En los ciudadanos que son afines o condescendientes con la autoridad, el factor miedo genera un perfil de comportamiento sumiso o colaboracionista para mantener los beneficios que reciben de los programas públicos. Este perfil incluye: no cuestionar la gestión de gobierno, “aplaudir” las acciones oficiales, conformarse con los beneficios que reciban y no sumarse a grupos que se oponen a la administración gubernamental.

C. En los ciudadanos que promueven la transparencia y la rendición de cuentas para que los beneficios públicos lleguen a más personas, el factor miedo se manifiesta como resultado de la intimidación y amenazas del gobierno para orillarlos a “negociar” conductas de comportamiento “pacíficas” a cambio de beneficios públicos o de no efectuar represalias.

ción pública? ¿Cuáles son los logros más relevantes de los ciudadanos organizados? ¿Cuáles son sus desafíos en la ruta de la instauración de prácticas de buen gobierno?⁹

Considerando estas interrogantes, esbozamos en este ensayo el camino que grupos de ciudadanos del estado de Guerrero—con el acompañamiento de la Universidad Campesina del Sur (Unicam-Sur)—han transitado para empezar a posicionar la transparencia y la rendición de cuentas en los gobiernos locales. Aquí se explican los

pormenores que han tenido que sortear para acceder a la información que por ley debería ser pública; se bosquejan algunos logros resultantes del monitoreo y la contraloría ciudadana a obras y programas públicos; y se vislumbran las posibilidades de incidencia ciudadana en las políticas públicas. A partir de ello, se esquematiza una ruta de acciones ciudadanas para seguir empujando hacia el mediano y largo plazo la apertura de los gobiernos a la participación y control ciudadano de lo público.

La Unicam-Sur es una iniciativa de educación rural alternativa que desde 2004 impulsan organizaciones civiles de los estados de Guerrero y Morelos;¹⁰ además de acciones educativas (en los temas de agricultura ecológica, medicina tradicional, organización comunitaria, historia y cultura), también promueve investigación participativa e incidencia en políticas públicas formando una ciudadanía activa que impulse iniciativas innovadoras.



Inicio de un taller de contraloría social con representantes comunitarios de Coyuca de Benítez y Atoyac de Álvarez.
Foto: Unicam-Sur

II. Ejerciendo el *derecho a saber* el camino se aclara



En 2006 ya habían transcurrido tres años de haber entrado en vigor la Ley Federal de Acceso a la Información Pública y marginalmente ese año entraron en vigor sus referentes estatales; pero en el país prácticamente nada se sabía de ello. Ante este vacío informativo, Unicam-Sur organizó en Guerrero la campaña *El derecho a saber, ¡hagámoslo valer y el deber de informar también!* Mediante esta iniciativa ciudadana, por primera vez en Guerrero se difundió ante la opinión pública, las organizaciones sociales y los funcionarios gubernamentales, el derecho humano a saber (Unicam-Sur 2007, Oviedo Bautista 2007). Mediante solicitudes de información, talleres de capacitación y foros de análisis, esta iniciativa rompió el paradigma de que la información pública “es propiedad de las autoridades gubernamentales”.

“¿Para qué quieren saber?” “¿qué uso le darán a la información?” “¿quién los mandó?” fueron las respuestas ilegítimas de los funcionarios públicos cuando los ciudadanos se acercaban por primera vez a solicitar información. Ante la perseverancia de los ciudadanos, la respuesta se burocratizaba, la información se entregaba a cuentagotas o se tergiversaba, y muchas veces se imponía altas cuotas por entregarla. Muchos ciudadanos aprendieron a inconformarse frente a la negligencia de las autoridades, y así conocieron la fragilidad de las leyes de transparencia, descubrieron la opacidad con la que operan los sujetos obligados y evidenciaron la actitud omisa de los órganos garantes

(Institutos de Transparencia). Esta experiencia local abonó al movimiento ciudadano nacional que en el 2014 logró reformar el artículo 6º Constitucional,¹¹ con lo cual se ampliaron los márgenes de transparencia gubernamental a favor de los ciudadanos.

Desde que se estableció en Guerrero la era de la transparencia, periodistas, académicos y representantes de organizaciones civiles y ciudadanos han ejercido de manera libre el derecho a saber acerca de una diversidad de temas (Méndez Lara 2009). Ejemplos de este ejercicio incluyen: el acceso a: el estudio de viabilidad y al presupuesto destinado al desafortunado proyecto hidroeléctrico *La Parota* en Acapulco; el presupuesto para equipamiento, médicos y medicamentos en centros de salud en localidades de Costa Grande; el presupuesto de los servicios descentralizados para educación básica en escuelas rurales; los expedientes técnicos de obras comunitarias del Fondo de Apoyo para Infraestructura Social Municipal; los componentes y montos de apoyos de los programas rurales federales; y los emolumentos y programas de trabajo de funcionarios municipales; las minutas de sesiones de cabildos municipales, entre otros.

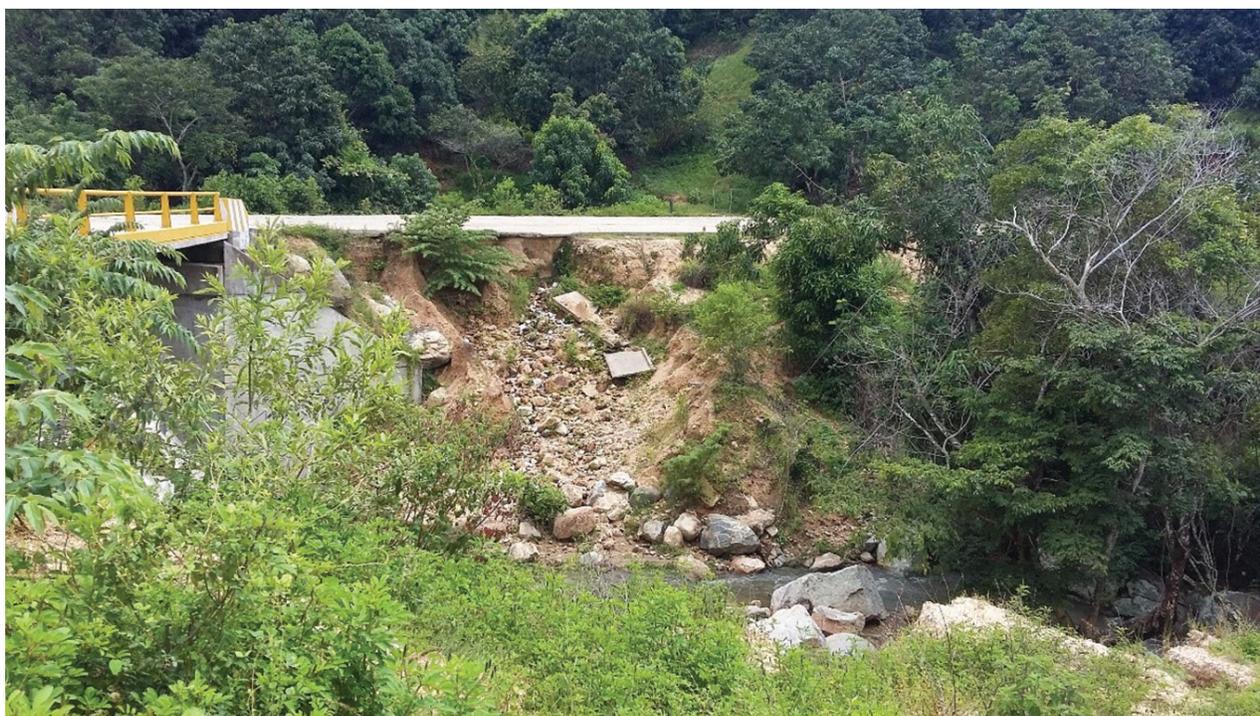
Tras haber logrado la información solicitada, si bien los ciudadanos no resolvieron sus problemas o necesidades, sí lograron conocer la causa de los mismos y concluyeron que la información por sí misma no resuelve problemas, pero aclara el camino hacia una posible solución.

III. Monitoreo y contraloría social: mecanismos que ayudan a resolver problemas



Conocer el expediente técnico de una obra social comunitaria conlleva que los ciudadanos conozcan el presupuesto público, la fecha de entrega de la obra, el tipo de materiales que se usará, el diseño arquitectónico, la empresa constructora, entre otros aspectos. Esta acción de seguimiento comúnmente se denomina monitoreo y contraloría social;¹² consiste precisamente en el ejercicio de observar, analizar, comparar y verificar que la información pública suministrada por el gobierno sea congruente con el desarrollo de la inversión en campo (Méndez Lara 2013:34). Este mecanismo permite correlacionar la información pública con la realidad, compararla con otros años y lugares, y desprender de ello conclusiones y propuestas que incidan en la reparación o solución del problema que los motivó a solicitar información.

Ejemplos de seguimiento ciudadano a inversiones y acciones públicas han concluido en que obras sociales que se realizan en las comunidades fueron costosas y de mala calidad; que a pesar de que se asigna suficiente presupuesto a los centros de salud, éstos no disponen de medicinas ni de médicos; que los ayuntamientos contravienen la ley al no realizar sesiones públicas de cabildo; que la información que deben publicar los sujetos obligados no se publica... Detrás de estas conclusiones hay un proceso de reconocimiento de los derechos ciudadanos, de apropiación de los problemas que se padecen, de búsqueda de soluciones mediante el diálogo; seguido de estar solicitando información a autoridades, de correlacionar el expediente técnico con la obra en campo, y de organizarse para el seguimiento a tareas encomendadas por los ciudadanos dispuestos



Derrumbe del muro de contención de un puente en la comunidad de Platanillo, Coyuca de Benítez; un ejemplo de obra pública de mala calidad. Foto: Unicam-Sur

a resolver una necesidad común. Uno de los resultados innovadores de este seguimiento es que los ciudadanos logran ejercer el control de la acción pública relacionada con sus problemas, modelando lo que debería ser una costumbre en el ejercicio de los asuntos públicos. Lamentablemente, estas experiencias (que son casos específicos dentro del amplio universo del accionar público) ni se mantienen en un continuo, ni se generalizan ampliamente debido a que no existen—o no logran materializarse en—estructuras permanentes de participación ciudadana, lo cual sigue siendo un desafío para los promotores de estas iniciativas.

La significación ciudadana de la contraloría social deriva de múltiples experiencias habidas en muchas partes del mundo. En Guerrero, el término nos remite a los comités de vigilancia que por usos y costumbres se nombran en los pueblos para vigilar el desempeño de la autoridad agraria, la fiesta tradicional o religiosa y el comité para la gestión de una obra social. Para Unicam-Sur, la significación que ahora compartimos derivó de la experiencia de promoción de contralorías comunitarias en Guerrero en temas de caminos, salud y escuelas de educación básica (García Jiménez y Barreda 2010).

Desde la perspectiva de Unicam-Sur (2008—2009):

La contraloría social es una expresión de organización y decisión informada de los ciudadanos, orientada a controlar, corregir y mejorar los programas públicos para que operen con oportunidad, eficacia y calidad, en concordancia con las leyes, reglamentos y reglas de operación vigentes. Es el espacio adecuado para lograr que la ciudadanía ejerza el control de los programas públicos de acuerdo a sus intereses y el marco normativo vigente.

Bajo esta significación los ciudadanos (de manera grupal o con la colaboración de autoridades comunitarias y/u organizaciones civiles), han empujado a: que obras sociales inconclusas o de mala calidad (casas, aulas, pavimentación de calles, etc.) sean reparadas o culminadas;¹³ que los módulos de transparencia municipal se instalen y operen tal como se establece en la ley; que los cabildos municipales sesionen públicamente; que se haga público el presupuesto para obras sociales (Ramo 33) (Oviedo 2007 y PADS 2015).

IV. Incidencia en políticas públicas, fin último del accionar ciudadano

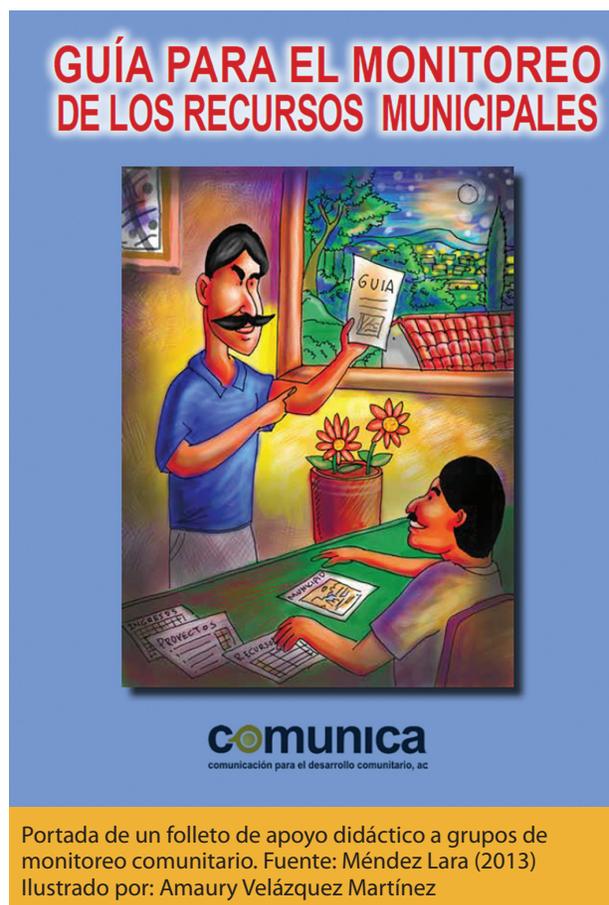


Mientras que la contraloría social permite corregir acciones gubernamentales específicas (vinculadas a problemas cotidianos que afectan a la ciudadanía), la incidencia en políticas públicas tiene el propósito de institucionalizar estas acciones “controladas”, de hacer valer la ley y hacer que los programas públicos funcionen como deberían.

Con este marco de referencia, Unicam-Sur ha propiciado en Guerrero, con resultados alentadores pero efímeros, algunas acciones de incidencia ciudadana:

Reconocimiento del derecho a saber. Entre 2015 y 2017, mediante la movilización social, ciudadanos coyuquenses obligaron a que su ayuntamiento pusiera en operación un módulo de transparencia (Pacheco 2015). También mediante la promoción de solicitudes de información, los ciudadanos contribuyeron a que los ayuntamientos de Acapulco, Atoyac y Tecpan reactivaran sus módulos de transparencia que previamente habían instalado solo por cumplir las formalidades de la ley. De la misma forma, se empujó a que los cuatro ayuntamientos publicaran en sus portales digitales de transparencia la información más solicitada por los ciudadanos: presupuesto municipal, minutas de cabildo, organigrama y actividades más relevantes del ayuntamiento.

Monitoreo y contraloría social de programas públicos rurales. Tras negar información a líderes de organizaciones campesinas acerca del ejercicio del Programa de Incentivos para Productores de Maíz y Frijol (Pimaf), entre 2013 y 2015 la delegación estatal de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) fue tomada reiteradamente por campesinos; de esta manera se evidenció el manejo centralizado, discrecional y fuera de norma de ese programa.¹⁴ Ello derivó en que más de una docena de organizaciones rurales accediera a los beneficios de este programa; que se firmara un convenio (Sagarpa-organizaciones sociales) para la instalación de una



Portada de un folleto de apoyo didáctico a grupos de monitoreo comunitario. Fuente: Méndez Lara (2013) Ilustrado por: Amaury Velázquez Martínez

Comisión de Contraloría de los Programas Públicos Rurales en Guerrero; y que se cumpliera el compromiso de instalación—de acuerdo a lo que mandata la Ley respectiva—del Consejo Guerrerense para el Desarrollo Rural Sustentable (CGDRS).¹⁵ Cabe señalar que estos logros son efímeros: funcionan mientras se manifiesta la movilización social, pues aún no existe en los gobernantes la cultura de la legalidad ni la voluntad política para propiciar la transparencia y la participación ciudadana en el ejercicio público.

Apertura de espacios institucionales a la participación ciudadana. Mediante solicitudes escritas, cabildeo

y audiencias con funcionarios del ayuntamiento de Coyuca de Benítez, se logró en esta municipalidad la realización de una sesión pública de Cabildo por año (la Ley establece que deben realizarse al menos seis por año), en las que se ha permitido la participación de los ciudadanos, pero solo con derecho a voz. Aunque esto constituye un leve avance hacia la apertura gubernamental a la participación ciudadana, las sesiones son protocolarias, a modo de la autoridad y solo se realizan cuando la petición ciudadana es insistente (Pacheco 2007a). En este caso, ha sido relevante la perseverancia de Unicam-Sur y de la Unión de Pueblos, una organización social con presencia en 30 localidades rurales del municipio. Del mismo modo, en Acapulco se logró

incorporar la figura de *cabildo abierto itinerante* en el Reglamento de Participación Ciudadana;¹⁶ sin embargo *del dicho al hecho, hay mucho trecho*: estas sesiones se realizan solo cuando lo plantea reiteradamente algún grupo de ciudadanos; fuera de ello, los ediles hacen caso omiso a esta novedosa reglamentación.

Frente a la *oligarquía de hierro* y el factor miedo preexistente en la ciudadanía, estos chispazos de incidencia pública son solo eso: chispazos. Sin embargo, alumbran el camino de las acciones ciudadanas que aspiran a escenarios de transparencia, democracia participativa y gobiernos abiertos.



V. Organización y educación ciudadana, claves para derruir la *oligarquía de hierro*



Aunque la ley permite a los ciudadanos acceder a información pública, realizar contraloría social e incidir en políticas públicas, en la práctica estos procesos son aún incipientes debido a la preexistencia de estructuras institucionales autoritarias y al alto nivel de analfabetismo ciudadano. Esta desigual bipolaridad (gobierno-ciudadanía), en la que la *oligarquía de hierro* gubernamental es el polo dominante, se sostiene debido al ejercicio discrecional de los recursos públicos, la corrupción instituida y una narco-delincuencia enquistada en la estructura gubernamental que se ha extendido hacia el tejido social.¹⁷ Insertos en este magnetismo bipolar, los presidentes municipales (representantes legales de los ayuntamientos y concentradores de decisiones) se ven impedidos a transparentar y rendir cuentas; y por ello mismo, están obligados a fortificar la *oligarquía de hierro*. En este contexto, el factor miedo es un recurso “pertinente” que los gobernantes usan para condicionar “apoyos” a autoridades comunitarias y grupos de ciudadanos; un recurso que les ayuda a atenuar la inconformidad ciudadana y a mantener el poder oligárquico.

El rol que, a partir de temas cotidianos (obra pública, salud, desarrollo rural y desempeño de los cabildos), han protagonizado grupos ciudadanos y organizaciones sociales para avanzar hacia la democratización de los asuntos públicos, ha permitido modelar el camino hacia la demolición de la *oligarquía de hierro* y el factor miedo en los gobiernos locales. Estos ensayos ciudadanos, a pesar de que no se han consolidado ni se han asumido como acciones sistemáticas, constituyen experiencias innovadoras que han empezado a demoler—aunque sea en pequeña escala—el factor miedo y a fortalecer el polo de la incidencia ciudadana en asuntos públicos.

¿Cómo han sido posibles estas experiencias innovadoras de intervención ciudadana? Trascender hacia el estado de la transparencia y la rendición de cuentas, como vía de solución de problemas cotidianos requiere de un proceso gradual y cíclico de organización social y educación ciudadana. Estos dos componentes deben estar

mancomunados en cada una de las etapas del proceso de intervención social: a medida que se avanza en organización social también se avanza en educación ciudadana (información y formación sobre gobierno local, derechos ciudadanos, programas públicos, etc.), y así sucesivamente. De este proceso surgen liderazgos sociales, así como una visión estratégica y acciones colectivas que al asumirse como una forma de gestión social pueden incidir en la solución de problemas cotidianos. De esta manera, se va superando el factor miedo en estos grupos de ciudadanos, pero, vale decir, solo mientras se mantenga la dinámica de organización y capacitación.

La experiencia de construcción de procesos de organización y educación ciudadana propiciada por la Unicam-Sur en Guerrero, se podría representar con el siguiente esquema de intervención:

Primer momento (problematización). Promotores comunitarios o líderes de alguna organización civil local se acercan a pobladores de una comunidad a dialogar acerca de algún problema relacionado con alguna obra social o acción de gobierno realizada de manera irregular o injusta. De este diálogo surgen dudas o inquietudes que se convierten en el pivote para la gestión de información pública más precisa. También se generan compromisos por parte del grupo animador, así como de la autoridad comunitaria y/o del grupo de ciudadanos. Las primeras acciones consisten en gestionar información y aclarar dudas para más adelante reorientar el desarrollo de una obra social, ya sea corrigiendo los resultados de ésta o gestionando una obra nueva.

Segundo momento (ejercicio del derecho a saber). Una vez ampliada la información sobre el tema de interés, se integra un grupo o comité de gestión o de contraloría social, de preferencia en asamblea comunitaria. El equipo animador orienta y capacita a esta representación en el procedimiento de solicitar información pública, para después interpretarla y usarla en el monitoreo de obras y servicios públicos; asimismo, el equipo comparte materiales informativos sobre marco jurídico, programas, el ABC municipal, etc.

Tercer momento (Monitoreo y contraloría social). Disponiendo de información básica y el aval de su comunidad, el comité comunitario se vincula al responsable gubernamental de la ejecución de la obra pública para comentar sobre los pormenores que surgen de la información conseguida. Se ejercita en el rol de contralor social. En este momento el comité ya ha identificado a los sujetos de control (a quién controlar), los objetivos del control (qué controlar), las formas de control (cómo controlar), la periodicidad del control (cada cuándo controlar) y el tipo de rendición de cuentas y propuestas de mejora que se plantearán a las autoridades. Con información útil (lograda a través de solicitudes de información), que ha analizado en reuniones y talleres, el comité comunitario se encuentra en condiciones de cuestionar a la instancia correspondiente, o de demandar ante ésta la correcta aplicación de los recursos públicos. En esta etapa los ciudadanos se acercan a una solución del problema planteado al inicio.

Cuarto momento (incidencia en políticas públicas). Luego de cursar las anteriores etapas (no necesariamente en ese orden; en la práctica las etapas a veces se adelantan o se atrasan) y de lograr algunos resultados favorables a los ciudadanos, éstos, tras un ejercicio de evaluación del camino andado, concluyen que, para evitar que los mismos problemas se repitan, es preciso modificar las deficientes políticas o programas públicos y sus mecanismos de toma de decisiones e instrumentación. Es el momento de incidir en la toma de decisiones (a nivel Cabildo, Coplademun,¹⁸ audiencias, etc.) para que se modifiquen las políticas públicas. Pero llegar a esta etapa implica necesariamente una escala superior de organización y capacitación, lo cual difícilmente se logra en virtud del carácter coyuntural de las acciones ciudadanas y la ausencia o frágil existencia de procesos participativos y estructuras ciudadanas.



Vale decir que este esquema de intervención ciudadana no representa un proceso permanente y consolidado en Guerrero. Es solo la sistematización de las experiencias efímeras habidas en distintos momentos y lugares; experiencias que, si bien algunas se han auspiciado por el activismo y capacidad de incidencia del grupo animador de Unicam-Sur, generalmente se manifiestan

con verdadero impacto durante coyunturas y contextos locales o nacionales específicos. El despertar ciudadano en estos temas, así como en aquellos que han impactado en la vida política de la entidad y los municipios, generalmente se despliega en oleadas participativas o en ciclos de gestión gubernamental cuya periodicidad es de 3, 6 o 10 años.

VI. Conclusiones



De lo arriba expuesto concluimos que, no obstante, las coyunturas y los diques gubernamentales, los conceptos globales—que orientan hacia la transparencia y la rendición de cuentas en los gobiernos locales—están vigentes y actuantes en un sector de ciudadanos del sur de México, que con pequeñas acciones ha empezado a remontar el factor miedo que por muchos años mantuvo incólume la *oligarquía de hierro*.

Hoy, tras el triunfo electoral del anti-sistémico Andrés Manuel López Obrador, para ejercer el derecho a saber, la contraloría social y la incidencia ciudadana en políticas públicas existe un contexto político favorable, un posicionamiento de estos temas en el discurso público (ver cuadro 2) y una oleada de despertar ciudadano que, ante la corrupción e impunidad imperantes, exige más transparencia y rendición de cuentas por parte de los gobiernos.

La ciudadanía activa, la misma que durante décadas *picando piedra* ha venido cultivando esta esperanza democratizadora, tiene ante sí el desafío de gestionar y articular armoniosamente la información y la formación ciudadana, el uso adecuado de las leyes de transparencia y de participación social, la integración de contralorías ciudadanas y la activación de los órganos institucionales de participación social.



Promotores municipalistas plantean a funcionarios del Ayuntamiento de Acapulco que las sesiones de Cabildo sean públicas, itinerantes y que se dé voz a los ciudadanos. Foto: Unicam-Sur



Primera sesión pública de cabildo itinerante, realizada a petición de la Unión de Pueblos en agosto de 2017, en la localidad de Bajos del Ejido, Coyuca de Benítez. Foto: Unicam-Sur

Para convertir a dichos conceptos en procesos concretos, sistemáticos y de largo plazo, se requiere la organización y acción de grupos y redes ciudadanas que cotidianamente desarrollen capacidades para: producir medios de información propios, posicionarse en los medios públicos, diseñar e instrumentar campañas publicitarias, construir alianzas con actores sociales de otras regiones y hacer cabildeo y diplomacia con funcionarios públicos.

En el Guerrero de hoy, envuelto en los trágicos hechos de los 43 de Ayotzinapa, el asesinato recurrente de líderes sociales y políticos, y la violencia que deriva de la pugna cotidiana entre narco-delincuentes, la crisis de credibilidad de los ciudadanos hacia sus gobernantes es pan de cada día. En este contexto, los conceptos globales que empujan hacia la democratización de los asuntos públicos resultan pertinentes para una ciudadanía activa que golpe a golpe ha venido abriendo las puertas de la transparencia y la democracia en los gobiernos locales.

Cuadro 2. Se comprometen presidentes municipales electos de Acapulco y Coyuca de Benítez a promover la transparencia y la participación ciudadana

En el marco de las elecciones del 1 de julio del 2018—en la que el voto ciudadano se inclinó masivamente a favor de la coalición electoral “Juntos haremos historia” liderada por Andrés Manuel López Obrador—la Unión de Pueblos (organización social regional, vinculada a Unicam-Sur y al Movimiento Campesino Plan de Ayala Siglo XXI) convocó, por separado, a los candidatos a la presidencia municipal de Acapulco y Coyuca de Benítez, a un diálogo público para analizar de manera plural la problemática que padecen dichos municipios, y también compartir las propuestas que al respecto se impulsan desde la ciudadanía.

Derivado de ese diálogo, los candidatos que antes del 1 de julio aspiraban a gobernar para el periodo 2018-2021, suscribieron el documento: “10 compromisos para la transformación del municipio y el rescate del campo”. Los tres primeros compromisos abordan los temas de planeación participativa, gobierno abierto y participación ciudadana, en los siguientes términos:

- 1. Elaborar el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2018-2021, bajo un modelo de consulta y planeación participativa.** Para ello se integrará una Comisión Técnica Mixta con participación ciudadana y se convocará a reuniones comunitarias, microregionales, sectoriales y municipales. En dicho instrumento de planeación se incluirán las propuestas del Movimiento Campesino Plan de Ayala Siglo XXI.
- 2. La administración municipal operará bajo principios de gobierno abierto.** En este sentido, el módulo de transparencia municipal dispondrá de la información de interés público aplicando el principio constitucional de máxima publicidad. También se innovarán los sistemas de comunicación municipal estableciendo una plataforma de comunicación digital abierta al público y se editará periódicamente una gaceta municipal oficial. La rendición de cuentas del ayuntamiento, más que un acto protocolario, será un espacio de información, evaluación y consulta ciudadana. Y se instalarán los órganos de participación ciudadana que mandatan las distintas leyes: cabildo abierto, Coplademun, Comunders, comité de cuenca, consejo de seguridad pública y consejos consultivos.
- 3. Para fomentar la participación ciudadana en la vida municipal se instaurará la Regiduría de participación social y derechos humanos, cuyas funciones principales serán:** difundir los programas públicos y actividades del ayuntamiento; promover y reglamentar el funcionamiento de los órganos de participación social; e impulsar un programa de formación de ciudadanía dirigido a funcionarios municipales, autoridades comunitarias, representantes sociales y ciudadanos.

Entre los suscribientes de estos compromisos se encuentran los ahora presidentes municipales de Acapulco y Coyuca de Benítez, Adela Román Ocampo y Alberto de los Santos Díaz, respectivamente, quienes, representando a la alianza electoral encabezada por el partido Morena de López Obrador, tomaron posesión el 1 de octubre del 2018.

Dichos candidatos electos, ahora investidos en el cargo, tendrán que asumir, por una parte, la plataforma lopezobradorista de “gobernar con el pueblo, desde el pueblo y para el pueblo”; y, por otra parte, los “10 compromisos...” suscritos con la Unión de Pueblos.

Aprovechar la apertura discursiva de los nuevos gobernantes y convertir en hechos sus compromisos, es ahora el principal desafío de los ciudadanos organizados. Es tarea prioritaria: posicionar en la opinión pública dichos compromisos, cabildear con los ediles a que cumplan su palabra, y ser partícipes activos de las acciones que de esto resulten.

Notas

1. Por *oligarquía de hierro* entendemos aquí la forma del ejercicio de gobierno, basada en el centralismo, autoritarismo y discrecionalidad en el manejo de los asuntos públicos por parte de la autoridad municipal. Esto muchas veces, por encima de la ley y de las formas civilizadas de relación con los gobernados viene explicitar qué se entiende por “oligarquía de hierro”.
2. El programa para un nuevo federalismo impulsado en el gobierno de Ernesto Zedillo (1995-2000) es el referente más importante del proceso de apertura gubernamental hacia la rendición de cuentas.
3. A nivel nacional, en los últimos cinco años ha sido noticia de primera plana la corrupción galopante de altos funcionarios de los gobiernos federal y estatales. Aunque con un matiz particular, la corrupción también se expresa en los gobiernos municipales; por lo demás, la frase del expresidente municipal de San Blas, Nayarit, es bastante ilustrativa: “robé, pero poquito”.
4. El gobierno federal de Felipe Calderón (2006-2012) en un operativo sorpresa detuvo a cientos de funcionarios municipales y estatales del estado de Michoacán por presuntos actos de corrupción y vínculos con la narcodelincuencia, se pretendió justificar alegando que se trataba de un caso aislado. Sin embargo, al paso de los años la narcoviolenencia se recrudeció y se evidenció en la mayoría de las entidades del país; hoy día aún no se percibe una estrategia clara y confiable contra este maligno cáncer social.
5. El gobierno abierto es un término global que dio vida a la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP, por sus siglas en inglés) y que ha crecido de ocho países fundadores a casi 70. Los gobiernos miembros de OGP se asocian con la sociedad civil para promover la transparencia, empoderar a sus ciudadanos, luchar contra la corrupción y aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la gobernanza de su país. (http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/OGP_Booklet_Spanish_Digital.pdf).
6. Localizada hacia el sur de la República Mexicana, Guerrero es una de las entidades con los índices de marginalidad más extremos en materia de pobreza, desigualdad, corrupción, impunidad y violencia.
7. Para contexto histórico, ver Bartra (1996, 2000) y Fox, García Jiménez y Haight (2009), y Open Society Justice Initiative (2015). Aquí una breve reseña: <https://www.youtube.com/watch?v=YAlvHull50>.
8. La Costa Grande y Acapulco se localizan hacia el sur y suroeste de Chilpancingo, capital del estado de Guerrero. Sobre esta geografía se ha sustentado parte importante de la historia del estado y del país. La resonancia e identidad regional se funda en los levantamientos insurreccionales del general Morelos y los hermanos Galeana; en la época de la Independencia (1810-1815); la conspiración federalista de Don Juan Álvarez (1850-1870); la lucha cívico-agrarista de los hermanos Escudero y Vidales contra el poderío de las casas comerciales españolas (1920-1930); el agrarismo cardenista y poscardenista (1934-1960); el enfrentamiento sangriento de los ejidos forestales contra los talamontes privados (1950-1960); la lucha de los copreros que culminó en una masacre en Acapulco (1960-1967); el movimiento guerrillero de los profesores Lucio Cabañas y Genaro Vázquez (1967-1974); el desarrollo de la organización autogestionaria de los cafeticultores, agrupados en la Coalición de Ejidos (1980-1994); el movimiento cívico-cardenista contra el fraude electoral (1988-1991); la emergencia de la Organización Campesina de la Sierra del Sur que, tras la matanza de 17 campesinos en Coyuca de Benítez, encabezó la caída del gobernador Rubén Figueroa (1994-1995); la conformación de la Comisión Promotora del Desarrollo Sustentable Regional que empujó la concurrencia de programas públicos de los tres órdenes de gobierno (2000-2003).

9. Con este término nos referimos a aquellas prácticas que se promueven desde el gobierno o en comunión con actores civiles organizados: medios de información, audiencias públicas, participación social en órganos institucionales, consulta ciudadana, capacitación sobre derechos ciudadanos, etc.

10. El enfoque pedagógico de Unicam—Sur se basa en los tres momentos *freiranos*: problematizar, reflexionar y volver a la realidad para transformarla. Del re-conocimiento y análisis de la problemática rural derivan nuevas formas de pensar y actuar de los educandos, y también propuestas y acciones para la incidencia en las políticas públicas rurales. En este sentido, y de acuerdo a la naturaleza de los planes formativos y proyectos de trabajo, el equipo de facilitación de Unicam—Sur interactúa con organizaciones, grupos y autoridades locales. Ver más: Unicam-Sur (2013).

11. Esta reforma al artículo 6º Constitucional enfatiza que la información en posesión de cualquier sujeto obligado deberá sujetarse al principio de “máxima publicidad”. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5332003&fecha=07/02/2014.

12. Para conocer más acerca de la significación y uso de este concepto, consultar: Fox y Haight (2009), García y Barreda (2010), Hevia de la Jara (2009) y Fox (2018).

13. “Todas las casas están cuarteadas, aquí da miedo dormir, sobre todo ahora con los sismos, no duerme uno ahí; duermo en la casa de madera que hice por allá”, dice Francisco Juárez Castrejón, habitante de Barrio Nuevo La Laja, Coyuca de Benítez, para dar cuenta de la mala calidad de las 33 viviendas que construyó Sedatu en la parte alta de ese poblado, tras los huracanes Ingrid y Manuel de 2014 (Pacheco 2017b). En este caso, los damnificados se han organizado, y con la intervención de la CNDH realizan gestiones ante Sedatu para que esas casas sean reparadas. Este es el mismo caso de 70 viviendas construidas en la colonia Tierra y Libertad, en la cabecera municipal del mismo municipio; y 75 casas en el Paraiso, Atoyac de Álvarez. (Valadez 2018).

14. El Pimaf es de los principales programas públicos destinados a apoyar la producción primaria en el sector rural. En el informe de Auditoría Forense 15-0-08100-12-0331 elaborado por la Auditoría Superior de la Federación, se corrobora nítidamente la opacidad y el manejo discrecional de este programa, mismo que de manera reiterada ha sido cuestionado por organizaciones campesinas locales. Entre otras anomalías denunciadas figuran: productores fantasmas, productores duplicados (dentro del mismo Pimaf y con otros programas), empresas irregulares y varias empresas con el mismo dueño, recursos depositados de más y sin facturación, paquetes de insumos sin comprobación de entrega a productores, etc. Ver ASF (2015) y perspectivas locales en (2015).

15. Esta experiencia de incidencia campesina en el ámbito de la transparencia es una faceta más del movimiento de convergencia rural, que bajo diferentes modalidades organizativas se ha venido expresando en la entidad de manera intermitente por más de tres décadas: cuestionado las políticas públicas rurales, y construyendo propuestas alternativas. Más información al respecto en Fox, García Jiménez y Haight (2009).

16. En el artículo 63 de dicho reglamento se reconoce la figura de Cabildo abierto itinerante.

17. Si—de acuerdo a la percepción popular—ejemplificamos el impacto de este “nuevo actor” en el ejercicio tradicional del presupuesto de una obra social comunitaria, la degradación o corrupción se produce de la siguiente manera: Del 100% del monto autorizado a una comunidad, el 10% se lo queda el “gestor central” (diputado o líder político), el 15% el presidente municipal y sus “socios” del ayuntamiento, y el 30% la narco-delincuencia (vía el ayuntamiento o los contratistas de este). La consecuencia directa de esta trama de corrupción-extorsión son obras que se realizan con el 50% del valor original (para salir “tablas” los ayuntamientos “aumentan” el costo de las obras),

obras de mala calidad, obras inconclusas, u obras inexistentes.

18. El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (Coplademun), es un órgano auxiliar de los ayuntamientos. Dentro del Sistema Nacional de Planeación, el Coplademun es el encargado de elaborar, monitorear y evaluar el Plan Municipal de Desarrollo, Lo integran el cabildo en pleno, un representante del Gobierno del Estado y un representante de las localidades y organismos sociales que operan en el municipio. Sobre el carácter de localidades como instancias de gobierno submunicipal, véase Fox (2002).

Bibliografía

Auditoría Superior de la Federación. 2015. "Programa de Fomento a la Agricultura, Componente Programa de Incentivos para Productores de Maíz y Frijol." Auditoría Forense 15-0-08100-12-0331, México: ASF.

Bartra, Armando. 1996. *Guerrero bronco: campesinos, ciudadanos y guerrilleros en la Costa Grande*. Ciudad de México: Ediciones Sinfiltro.

Bartra, Armando, coord. 2000. *Crónicas del sur: Utopías campesinas en Guerrero*. Ciudad de México: Ediciones Era.

Chávez, Lourdes. 2015. "La Sagarpa, sin dinero para sacar paquetes de apoyo al campo, reconoce el delegado." *El Sur Periódico de Guerrero*, 7 de julio.

Fox, Jonathan. 2002. "La relación recíproca entre la participación ciudadana y la rendición de cuentas: La experiencia de los Fondos Municipales en el México rural." *Política y Gobierno*, 9(1) enero.

Fox, Jonathan. 2007. "Rural Democratization and Decentralization at the State-Society Interface: What Counts as 'Local' Government in the Mexican Countryside?" *Journal of Peasant Studies* 34(3-4) July-October.

Fox, Jonathan. 2018. "The Political Construction of Accountability Keywords." *IDS Bulletin* 49(2):65–80. Accedido el 16 de octubre, 2018 (<http://bulletin.ids.ac.uk/idsbo/article/view/2966>).

Fox, Jonathan, Carlos García Jiménez, y Libby Haight. 2009. "Rural Democratization in Mexico's Deep South: Grassroots Right-to-Know Campaigns in Guerrero." *Journal of Peasant Studies* 36(2):271–98. Accedido el 16 de octubre, 2018 (<https://escholarship.org/uc/item/3nv6s088>).

Fox, Jonathan y Libby Haight. 2009. "El condicionamiento político del acceso a programas sociales en México" en *Candados y Contrapesos. La protección de los programas, políticas y derechos sociales en México y América Latina*, coordinado por D. Gómez-Álvarez. Tlaquepaque: ITESO/PNUD. (<https://escholarship.org/uc/item/419890fx>).

García Jiménez, Carlos, y Urí Barreda. 2010. "Derecho a saber y contralorías comunitarias en Guerrero." *Mexican Rural Development Research Reports*, Reporte 12. Accedido el 16 de octubre, 2018 (https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Monografía_García_Jiménez_Urí_Barreda.pdf).

Gobierno Municipal de Acapulco. 2016. "Construyendo el nuevo Acapulco Gobierno Municipal 2015 - 2018." Acapulco, México: Gobierno Municipal de Acapulco.

Gómez-Álvarez, David, coord. 2009. *Candados y contrapesos: la protección de los programas, políticas y derechos sociales en México y América Latina*. Tlaquepaque, Jalisco: Universidad Jesuita de Guadalajara (ITESO), Universidad Rafael Landívar, Universidad Católica de Córdoba, Universidad Católica del Uruguay, Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Alberto Hurtado, Pontificia Universidad Javeriana. Accedido el 11 de noviembre, (<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/224/Candado%20y%20contrapeso.pdf?sequence=2>).

Hevia de la Jara, Felipe. 2009. "Contraloría social y control ciudadanos en los programas sociales." Pp. 235-72 en *Candados y Contrapesos. La protección de los programas, políticas y derechos sociales en México y América Latina*, coordinado por D. Gómez-Álvarez. Tlaquepaque: ITESO/PNUD. Accedido el 11 de noviembre, 2018 (<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/224/Candado%20y%20contrapeso.pdf?sequence=2>).

- Méndez Lara, Marcos, coord. 2009. *El Derecho a Saber ¡Hagámoslo valer! Experiencias y retos ciudadanos para el acceso a la información pública en Guerrero, México*. Guerrero, México: Unicam-Sur. Accedido 20 de febrero, 2019 (<https://escholarship.org/uc/item/2t93n09m>).
- Méndez Lara, Marcos. 2013. *Guía para el monitoreo de los recursos municipales*. Guerrero, México: Comunica AC. Accedido el 11 de noviembre, 2018. (<https://controlatugobierno.com/archivos/manuales/monitoreorecursos.pdf>).
- Open Society Justice Initiative. 2015. "Justicia fallida en el estado de Guerrero." New York: Open Society Foundations. Accedido el 11 de noviembre, 2018. (<https://www.opensocietyfoundations.org/reports/broken-justice-mexicos-guerrero-state/es>).
- Oviedo Bautista, Susana, coord. 2007. *Hacia un Guerrero Transparente y Democrático. Construyendo propuestas desde la sociedad civil organizada*. Guerrero, México: Universidad Campesina del Sur.
- Pacheco, Ossiell. 2015. "Sienta organización social al alcalde de Coyuca; le exige transparencia." *Bajo Palabra*, 5 de noviembre. Accedido el 11 de noviembre, 2018. (<https://bajopalabra.com.mx/sienta-organizacion-social-al-alcalde-de-coyuca-le-exige-transparencia>).
- Pacheco Ossiell. 2017a. "En Bajos del Ejido, realizan ediles Sesión Abierta de Cabildo." *Revista Costa Brava*, 27 de septiembre. Accedido el 11 de noviembre, 2018 (<http://www.revistacostabrava.com/uncategorized/en-bajos-del-ejido-realizan-ediles-sesion-abierta-de-cabildo/>).
- Pacheco, Ossiell. 2017b. "Todas las casas que hizo Sedatu en barrio Nuevo La Laja están cuarteadas." *Revista Costa Brava*, 1 de noviembre. Accedido el 11 de noviembre, 2018 (<http://www.revistacostabrava.com/uncategorized/todas-las-casas-que-hizo-sedatu-en-barrio-nuevo-la-laja-estan-cuarteadas/>).
- PADS. 2015. "Incidencia Ciudadana en Políticas Públicas Municipales en Guerrero" México: Promotores de la Autogestión para el Desarrollo Social y American University.
- Para leer en libertad. 2015. "Armando Bartra presenta: "Guerrero Bronco" #FLAZcapo." Ciudad de México: YouTube. Accedido el 11 de noviembre, 2018 (<https://www.youtube.com/watch?v=YAlYvHull50&t=1s>).
- Secretaría de Gobernación. 2014. "DECRETO Por el que Se reforman y adicionan diversas disposiciones de la constitución política de Los estados unidos mexicanos, en materia de transparencia." *Diario oficial de la federación (DOF)*. Accedido el 16 de octubre, 2018 (http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5332003&fecha=07/02/2014).
- Unicam-Sur. 2007. "Organizaciones sociales y civiles guerrerenses proponen reformas para mayor transparencia en los asuntos públicos," en *Derecho a Saber: Balance y Perspectivas Cívicas*, coordinado por J. Fox, L. Haight, H. Hofbauer, y T. Sanchez. México: Fundar/Woodrow Wilson Center. Accedido el 16 de octubre, 2018 (<http://www.fundar.org.mx/mexico/pdf/pdfsderechoasaber/recuadros/Organizaciones%20sociales.pdf>).
- Unicam-Sur. 2008-2009. "'Lecturas básicas' Contraloría social, mecanismo para fortalecer el ejercicio del derecho a saber y la participación social en la operación de los programas públicos." México: Universidad Campesina del Sur.
- Unicam-Sur. 2013. "Unicam-Sur, compartiendo el conocimiento para construir un futuro mejor." México: CNPA-Indesol-PADS.

Valadez Luviano, Rodolfo. 2018. "Reiniciará Sedatu construcción de casas en Atoyac y Coyuca de Benítez, anuncia." *La Jornada Guerrero*, 18 de abril. Accedido el 11 de noviembre, 2018 (<http://www.lajornadaguerrero.com.mx/index.php/sociedadjusticia/item/2445-reiniciara-sedatu-construccion-de-casas-en-atoyac-y-coyuca-de-benitez-anuncia>).

Accountability Research Center Publications

Accountability Notes

- समीर गर्ग और शुची पांडे. 2018. स्थाई बदलाव के लिए सीखने की रणनीति की भूमिका: भारत में मितानिन सामुदायिक स्वास्थ्य कार्यकर्ताओं द्वारा सावर्जनिक उत्तरदायित्व को बढ़ाने पर कार्य. *Accountability Note ४*.
- Samir Garg and Suchi Pande. 2018. "Learning to Sustain Change: Mitanin Community Health Workers Promote Public Accountability in India" *Accountability Note 4*
- Elana Berger. 2018. "How a Community-Led Response to Sexual Exploitation in Uganda Led to Systemic World Bank Reform" *Accountability Note 3*.
- Walter Flores. 2018. "How Can Evidence Bolster Citizen Action? Learning and Adapting for Accountable Public Health in Guatemala." *Accountability Note 2*.
- Walter Flores. 2018. "Lecciones sobre acción ciudadana y rendición de cuentas en los servicios públicos de salud de Guatemala." *Accountability Note 2*.
- Abdulkarim Mohammed. 2017. "Following the Money in Ghana: From the Grassroots to the Hallways of the IMF." *Accountability Note 1*.

Learning Exchange Reports

- Brenda Rodriguez Herrera, Rebeca Salazar Ramírez, and Mariana González Moyo. 2018. "First Meeting of Auxiliary Watershed organizations: Good Practices, Limitations, Lessons, and Prospects. Rapporteur's Report." *Learning Exchange Report 4*.
- Marta Schaaf, Caitlin Warthin, Amy Manning, and Stephanie Topp. 2018. "Report on the Think-in on Community Health Worker Voice, Power, and Citizens' Right to Health." *Learning Exchange Report 3*.
- Joy Acheron, Angela Bailey, Shaazka Beyerle and Jonathan Fox. 2017. "Citizen Action Against Corruption." *Learning Exchange Report 2*.
- Victoria Boydell, Jonathan Fox and Sarah Shaw. 2017. "Transparency and Accountability Strategies & Reproductive Health Delivery Systems." *Learning Exchange Report 1*.

Working Papers

- Nani Zulminarni, Valerie Miller, Alexa Bradley, Angela Bailey, Jonathan Fox. 2018. "Movement-building for Accountability: Learning from Indonesian Women's Organizing" *Accountability Working Paper 3*.
- Francis Isaac, Danilo Carranza and Joy Acheron. 2017. "From the Ground Up: Multi-Level Accountability Politics in Land Reform in the Philippines." *Accountability Working Paper 2*.
- Suchi Pande and Rakesh R. Dubbudu. 2017. "Citizen Oversight and India's Right to Work Program: What do the Social Auditors Say?" *Accountability Working Paper 1*.

Books

- Joy Acheron (Ed.). 2018. *Going Vertical: Citizen-led Reform Campaigns in the Philippines (Second Edition)*. Quezon City and Washington DC: Government Watch (G-Watch) and Accountability Research Center (ARC).

See all publications at <http://accountabilityresearch.org/publications/>