

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



**INSTITUTO
NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA, A.C.**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
RVOE 871360**

**MODELO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DEL INSTITUTO
REPUBLICANO INTERNACIONAL. ESTUDIO DE CASO:
MUNICIPIO DE SAN JACINTO AMILPAS, OAXACA
(2008-2010)**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA

FRIDA MASRI AMKIE

DIRECTORA: DRA. GLORIA LUZ ALEJANDRE RAMIREZ

CIUDAD DE MÉXICO

AGOSTO 2016

AGRADECIMIENTOS

A Luis, mi amor, el primero en decirme que lo haga, que busque una maestría y que siga hacia adelante. Gracias por apoyarme incondicionalmente, por creer en mí, por todo tu amor y paciencia. De ti aprendí que el trabajo, la persistencia y el corazón lo logran todo.

A mis hermanos, Saúl, Olga y Rafa, desde niños sus éxitos me han inspirado a ser cada día mejor, los admiro por todo lo que han logrado y lograrán. Sin ustedes y sin la amenaza de sus bromas y chistes eternos no lo hubiera logrado.

A mis papas, a ustedes les debo cada paso que me ha traído hasta aquí, de ustedes tengo el valor de la educación, de la superación y la exigencia a uno mismo. Mi maestría es resultado de su esfuerzo y trabajo, gracias.

A mi niña, mi muñeca Tamara, saber que venías en camino me motivo a terminar esta investigación, mientras escribía cada palabra sentía tus pataditas y sabía que por ti lo iba a lograr, gracias por hacerme mamá.

A todos aquellos que han formado parte de mi vida profesional, al INAP, mis compañeros, mis profesores y sinodales, gracias por compartir conmigo su tiempo, es un privilegio haber tenido la oportunidad de aprender de ustedes.

Y más importante, le agradezco a D-os, que me dio todo y más para poder llegar a este momento.

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	6
APARTADO 1. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y POLÍTICAS PÚBLICAS.....	8
1.1 Participación Ciudadana y Políticas Públicas.....	8
1.2 Políticas Públicas	10
1.2.1 Espacio público	11
1.2.2 El quehacer ciudadano.....	12
1.2.3 Corresponsabilidad	14
APARTADO 2. EL INSTITUTO REPUBLICANO INTERNACIONAL.....	19
2.1 Cooperación Internacional y Participación Ciudadana.....	19
2.2 La Fundación Nacional para la Democracia.....	20
2.2.1 Orígenes.....	20
2.2.2 Marco Legal.....	21
Objetivo	22
Financiamiento	22
Beneficiarios y Áreas del Programa	23
2.3 El Instituto Republicano Internacional (IRI).....	24
2.3.1 Objetivo	24
2.3.2 Financiamiento	25
2.4 Antecedentes del IRI en México	25
APARTADO 3. EL INSTITUTO REPUBLICANO INTERNACIONAL EN SAN JACINTO AMILPAS	28
3.1 San Jacinto Amilpas	28
3.2 Programa Buen Gobierno del IRI en SJA	31
3.2.1 Subvenciones, Objetivos y Presupuesto.....	33
3.2.2 Mecanismos de Participación del IRI en San Jacinto Amilpas (SJA)	35
Memorándum de entendimiento.....	35
Encuestas y Grupos de Enfoque.....	36
Concurso: “Si yo fuera Presidente Municipal”	39
Consejos Consultivos Ciudadanos.....	40
Presupuesto Participativo.....	43
Manual Ciudadano	46
Informe de Gobierno.....	50
Página de Internet Municipal.....	52

Salón de Transparencia	54
Movimiento Pro-Vecino (MPV)	57
Capacitaciones	62
3.2.3 Diagnóstico del Modelo de Participación del IRI en SJA	66
3.2.3.1 Impacto en la Administración Municipal	66
3.2.3.2 Retos	72
3.2.3.3 Áreas de Oportunidad	74
3.2.3.4 Posibilidad de Replica	77
CONCLUSIÓN	79
FUENTES.....	81
ANEXOS	89
Anexo 1. Buenas Prácticas en Gobernabilidad Democrática: Una Guía para Gobiernos Locales	90
Anexo 2. Carta de Presentación del Instituto Republicano Internacional	108
Anexo 3. International Republican Institute. Mexico: Promoting Good Governance in Oaxaca. Grant Request 7873.....	109
Anexo 4. Mexico and Central America Regional: Promoting Good Governance. Grant Request 7972	116
Anexo 5. Mexico: Promoting Democratic Governance. Grant Request 7979	132
Anexo 6. Memorando de Entendimiento entre la Presidencia Municipal de San Jacinto Amilpas, y el Instituto Republicano Internacional	143
Anexo 7. Report Promoting Good Governance in Oaxaca 7873, Narrative Period: October 2008-March 2009.....	145
Anexo 8. Reporte: El trabajo del Instituto Republicano Internacional en San Jacinto Amilpas, Oaxaca. Promoviendo el Buen Gobierno	152
Anexo 9. Estudio Cualitativo Exploratorio Preparado para Instituto Republicano Internacional	160
Anexo 10. NED 7972 SemiAnnual Report. Oct2009-Feb.2010	168
Anexo 11. Mexico: Promoting Democratic Governance, Final Evaluation Report 7979. Oct2010-Jan2012	176
Anexo 12. Manual Ciudadano de San Jacinto Amilpas.....	224
Anexo 13. Cuestionario sobre el Manual Ciudadano	241

Anexo 14. Comentarios Manual Ciudadano. Oficio: PMSJA/0272/2009. San Jacinto Amilpas, Oaxaca, 08 de 09 de 2009	242
Anexo 15. Colonias para Movimiento Pro-Vecino Oficio: PMSJA/0282/2009. San Jacinto Amilpas, Oaxaca, 21 de septiembre de 2009.....	246
Anexo 16. Retroalimentación del Curso de Cultura de la Legalidad en el Servicio Público, en el Municipio de San Jacinto Amilpas, Oaxaca	247
Anexo 17. Carta Convocatoria Universidad Virtual de Buen Gobierno	254

Introducción

La Participación Ciudadana es un tema presente en la academia, investigaciones, libros, congresos legislativos, organizaciones ciudadanas, reformas de Estado e instrumentos políticos. Su introducción en las agendas gubernamentales y la fuerte demanda de la sociedad por ser involucrada en la toma de decisiones, ha propiciado la creación de nuevas formas de relación entre representantes y representados y ha contribuido a la mejora de la gestión pública.

Mediante diversas prácticas, se le ha permitido a los ciudadanos incidir de manera más sistémica y cotidiana en la elaboración de las políticas públicas y convertir esfuerzos aislados en modelos de participación ciudadana, programas gubernamentales, políticas institucionales e instrumentos jurídicos que resuelvan el “problema de transferencia de legitimidad desde la elección de los representantes políticos hacia la elaboración de políticas concretas” (Font, Blanco, Gomá, & Jarque, 2010, pág. 86)

La cooperación internacional no ha sido ajena a este proceso y para promover buenas prácticas democráticas, países como Estados Unidos han institucionalizado la exportación de conocimientos, experiencias, metodologías y recomendaciones de éxito en materia de participación ciudadana. Sus modelos buscan la introducción de acciones dirigidas a promover la participación directa de los ciudadanos en los asuntos públicos locales por medio de iniciativas y mecanismos diversos, orientados a incentivar su alcance en los asuntos de interés general, fortalecer a los actores clave (incluyendo gobierno y sociedad civil) promover el uso e institucionalización de ciertos mecanismos de participación e impulsar las iniciativas democráticas existentes.

Estas transformaciones son progresivas y la institucionalización de los nuevos mecanismos de participación (entiéndase su inclusión en los marcos legales, su interiorización en la cultura y su práctica de manera permanente y recurrente), la medición de sus resultados y la aplicación de las lecciones aprendidas, son procesos que toman tiempo. En México, el gobierno municipal es el nivel de gobierno más cercano a los ciudadanos y su conjunto de facultades le permite

desarrollar políticas públicas que impactan sus vidas cotidianas; por esto, se ha convertido en un foco de atención para el estudio, aplicación y evaluación de modelos de participación ciudadana, incluyendo el interés de organizaciones como el Instituto Republicano Internacional (IRI) y su programa de Buen Gobierno.

La presente investigación tiene como objetivo explicar y analizar el modelo de participación ciudadana del Instituto Republicano Internacional (IRI) en el municipio de San Jacinto Amilpas, Oaxaca (2008-2010) y comprobar que puede ser replicado para incrementar la participación ciudadana en las políticas públicas.

Para alcanzar de manera exitosa el objetivo y comprobar que el modelo del IRI puede ser replicado en otros municipios de México, la presente investigación está dividida en tres apartados que reúnen los elementos teóricos, prácticos, legales y contextuales sobre los cuales se implementa el programa del IRI.

En el primer apartado se hace una revisión teórica y conceptual de la participación ciudadana y las políticas públicas; En el curso del segundo apartado se presenta un acercamiento al Instituto Republicano Internacional, su creación, antecedentes, objetivo, marco legal, financiamiento y proyectos en México; En el apartado tres, se documenta y explica el modelo de participación ciudadana del IRI en San Jacinto Amilpas (2008-2010), a través de los mecanismos de participación que se llevaron a cabo durante los tres años de la administración del presidente municipal. Asimismo se realiza el análisis de los retos, áreas de oportunidad y posibilidades de réplica del modelo.

Esta investigación se diferencia de otras por su documentación, análisis, y capacidad de permear en las instituciones públicas e inspirar el uso de mecanismos de participación que tengan como resultado incidencia ciudadana en el desarrollo de políticas públicas de calidad. Asimismo beneficiará y aportará mejoras sustantivas a los gobiernos municipales en sus políticas públicas e instituciones democráticas, para favorecer su legitimidad y crear nuevas líneas de comunicación y colaboración con su comunidad.

Apartado 1. Participación Ciudadana y Políticas Públicas

1.1 Participación Ciudadana y Políticas Públicas

En México, los fundamentos legales de la participación ciudadana están contenidos en la Constitución, principalmente en los artículos 2, 3, 4, 6, 8, 21, 26, 35, 73 y 115 en los que se menciona “la democracia como forma de vida; la existencia del sistema de planeación democrática basado en la consulta y la participación; que el derecho a la información debe estar garantizado y que en los gobiernos locales se debe organizar la administración asegurando la participación ciudadana” (Ziccardi, A, 2010, pág. 208)

Estos artículos constitucionales, dan vida al Estado mexicano y marcan las directrices que debe seguir el gobierno para proteger y garantizar la participación ciudadana, en otras palabras, el Estado mexicano enfatiza la importancia de la participación ciudadana que debe ser garantizada y materializada a través del gobierno, sus instituciones, directivos, normas, acciones y decisiones.

México, es un país democrático, lo que significa que para entender la participación ciudadana desde la visión del gobierno, es necesario definir, de manera general, el concepto de democracia que para efectos de esta investigación se centrará en la democracia participativa¹ cuyo rasgo principal es que “abre el espacio para que los ciudadanos intervengan en el diseño, ejecución, vigilancia y evaluación de las políticas públicas” (Aguilar Valenzuela, A, 2012, pág. 25), por medio de “mediaciones entre sociedad y gobierno para que los distintos sujetos sociales intervengan, con base a sus diversos intereses y valores e influyan en las políticas públicas” (Canto Chac, 2010, pág. 28).

³ “En el debate actual sobre los tipos de democracia están presentes, por lo menos tres modelos :

1. Democracia Representativa: Los ciudadanos son mediados por sus representantes electos. (Han sido escogidos a través de un proceso particular de elección, son ciudadanos que han sido autorizados mediante el proceso de su elección para ejercer determinados poderes.

2. Democracia Directa: Mecanismos que garantizan ciertos niveles de participación de los ciudadanos, donde son capaces de tomar decisiones de carácter público, mediante procesos establecidos e institucionales. Ej. Referéndum, iniciativa popular, etc.

3. Democracia Participativa: Abre el espacio para que los ciudadanos intervengan en el diseño, ejecución, vigilancia y evaluación de las políticas públicas ((Aguilar Valenzuela , B, 2006, pág. 12)

Alicia Ziccardi, plantea diversos tipos de participación ciudadana, entre ellos:

1. Participación Institucionalizada: Aquella que está contenida en el marco legal y normativo del gobierno local, cuya finalidad es que la ciudadanía participe en los procesos decisorios de ese gobierno. Los comités vecinales o los comités de planeación del desarrollo municipal son en México formas de participación ciudadana institucionalizada.
2. Participación autónoma: es aquella en la que la ciudadanía participa a través de algún tipo de asociación civil y que, por lo tanto, no es organizada desde las instituciones gubernamentales, sino desde la propia sociedad. Ejemplo de estas formas son las organizaciones civiles y políticas.

Ambos tipos de participación son relevantes para gobernar con democracia, sin embargo, la participación institucionalizada debe ser una prioridad porque la existencia de mecanismos permanentes de intercambio entre la sociedad y el gobierno tiene un mayor efecto sobre la participación y su posibilidad de incidir en la administración pública², así “el actor gobierno... deja de ser el actor directivo único, el que trasciende o domina la dinámica de la sociedad en todos los asuntos de su interés” (Aguilar Villanueva , 2006, pág. 78) para convertirse en el garante de la participación ciudadana y promotor de los principios democráticos que marca nuestra Constitución en cada uno de los artículos mencionados.

Dando seguimiento a lo anterior, las implicaciones más positivas de la participación ciudadana es que: los ciudadanos comprenden más claramente la lógica y las apuestas de la gestión pública, integran una cultura de propuestas en lugar de una pasiva, facilitan la operación de las acciones, otorgan mayor legitimidad a su gobierno y éste gobierna de manera más “responsable, transparente, receptiva, efectiva, eficiente, equitativa, inclusiva y de acuerdo a las normas del derecho” (Villanueva Ulfgard, 2011, pág. 115), siempre y cuando se respete como un principio rector del gobierno democrático, el eje central y

² “La función pública a cargo del gobierno y en representación del Estado” (Castelazo 2010, 13) que planea, organiza, dirige y controla la acción del gobierno en un territorio o en sus parcialidades (municipios, entidades federativas y federación, según sea el caso)” (Castelazo 2010, 11)

transversal de toda acción pública y un instrumento para mejorar y profesionalizar a la administración pública.

La concepción de participación, en la construcción de lo público, es que los ciudadanos tienen el derecho, precisamente por ser ciudadanos de participar, de “acceder al poder para probar que se tiene una solución, una visión, una alternativa que merece ser tratada”. (Arellano Gault y Blanco, Políticas Públicas y Democracia 2013, 56) y servir de “contrapeso a los gobiernos siendo corresponsable de la toma de decisiones, vigilante de la transparencia en el uso de los recursos públicos y copartícipe de la acción pública del gobierno, detonante del cambio, detentador de derechos políticos, sociales y económicos, así como demandante de resultados y responsable del cumplimiento de sus deberes cívicos” (Gutiérrez Cortés 2010, 43).

La participación ciudadana debe concretarse en resultados, debe incidir en la forma en que se gobierna y debe verse reflejada en las políticas públicas.

1.2 Políticas Públicas

Las políticas públicas constituyen una herramienta fundamental para la construcción y la organización de nuevos espacios que permitan concretar acciones y ofrecer soluciones a las problemáticas que integran la agenda pública. “Una política pública es toda acción de gobierno encaminada a atender o resolver un problema relativo al interés público... en otras palabras, las políticas públicas son un conjunto de concepciones, criterios, principios, estrategias y líneas fundamentales de acción a partir de las cuales se decide hacer frente a desafíos y problemas que se consideran de naturaleza pública” (Sojo Garza-Aldape, 2006, pág. 47).

Las políticas públicas están correlacionadas con la participación ciudadana en todas sus etapas, desde la identificación del problema hasta la evaluación de los resultados de las acciones emprendidas, lo que convierte a cualquier política en pública es que emana de las necesidades de la ciudadanía, no de los intereses del gobernante; lo público tiene que entenderse como el lugar de actuación de todos

y no sólo del gobierno, un espacio donde cooperen una ciudadanía cada vez más ilustrada y responsable con un gobierno comprometido con los procesos de consulta, seguimiento y valoración (Aguilar Valenzuela, A, 2012, pág. 240).

David Arellano realiza una distinción entre las políticas públicas y las acciones de gobierno, especificando las siguientes características sobre las primeras: 1) Son llevadas a cabo por autoridades públicas; 2) Surgen como respuesta a una situación entendida como un problema que afecta al interés público; 3) Se materializa mediante mecanismos concretos, privilegiando el interés de la comunidad por encima de los intereses particulares; 4) Tiene como supuesto fundamental la discusión y acuerdo entre el gobierno y la ciudadanía.” (Arellano Gault & Blanco, A, 2013, pág. 28)

Las políticas públicas son la respuesta a las demandas, expectativas, presiones y problemas que se le formulan a la autoridad por medio de los mecanismos que dan vida a la participación y la representación de los ciudadanos para que tengan cabida en los procesos de gobierno. Los siguientes subapartados buscan profundizar tres aspectos transversales en el desarrollo de toda política pública: El espacio público, el quehacer ciudadano y la corresponsabilidad.

1.2.1 Espacio público

El espacio público es “la arena pública, concebida como un espacio de deliberación y diálogo en la que los ciudadanos participan sistemática y responsablemente para contrastar sus puntos de vista mediante argumentos, entre sí y con los gobernantes” (Arellano Gault & Blanco, A, 2013, pág. 11).

No se refiere de manera única a un espacio físico, sino a los instrumentos y mecanismos que promuevan la construcción de acuerdos que a su vez lleven a acciones concretas, al desarrollo de políticas públicas y/o su seguimiento; que logren incorporar la dimensión privada de los ciudadanos en la esfera pública del interés común y materialicen la coparticipación de gobierno y sociedad en las decisiones públicas.

Sobre los mismos, Jona Font pregunta: “¿Sirven de verdad para tomar decisiones que se lleven a la práctica o son poco más que espacios rituales donde escenificar un diálogo entre administradores y ciudadanos?” (Font, Blanco, Gomá, & Jarque, 2010, pág. 76) La simulación o escenificación, de la participación ciudadana es una práctica que lamentablemente se lleva a cabo en los diferentes niveles de gobierno, es por esto que el uso de estos mecanismos deben tener por objeto el de transformar las necesidades públicas en agenda gubernamental, debe ser un mecanismo institucionalizado, que incida en las políticas públicas y en la administración pública, que cuente no sólo con el respaldo de la autoridad gubernamental, sino con la presión de la sociedad que exija su derecho a participar.

“El espacio público, desde la condición de ciudadanía, es aquel en el que se expresan las distintas visiones de la ciudad, en el que se construyen los acuerdos y limitaciones entre los distintos grupos sociales e intereses” (Hernandez Aja 2003, 18), el espacio público es la oportunidad para el diálogo y es la institucionalización por parte del Estado y la sociedad de los valores de participación, cooperación y resolución en la toma de decisiones sobre asuntos públicos, es decir, aquellos que afectan a la vida colectiva, la vida de todos los que comparten un mismo espacio geográfico.

1.2.2 El quehacer ciudadano

Los ciudadanos, son los responsables de la existencia del gobierno y sus políticas, son los que legitiman al Estado y sus principios fundamentales, el ciudadano es el principal beneficiario de la administración pública y a la vez debe ser el tema central y prioritario de la agenda pública del gobierno.

El quehacer ciudadano en el Estado, gobierno y administración, comienza desde que son los individuos (que más tarde son reconocidos como ciudadanos) en colectividad quienes crean el imaginario del Estado y quienes coinciden en conformar un gobierno que sirva como aparato de este Estado y brazo ejecutor a través de las políticas públicas. El primer quehacer del ciudadano en estas instancias es crearlas y darles su carácter público.

La labor ciudadana en el Estado, gobierno y administración pública es “ejercer su voz a través de múltiples canales, buscar transmitir sus demandas así como los problemas y las preocupaciones que la aquejan y constituirse en un insumo indispensable para crear, mejorar o corregir el diseño y la instrumentación de políticas públicas”; (Sojo Garza-Aldape, 2006, págs. 32-33) El ciudadano se convierte en vigilante de la gestión pública y es el factor principal para demandar que la gestión de los gobiernos sea no sólo más pública, sino también más eficiente y responsable, demostrando cómo el poder público no es unidimensional (Uvalle Berrones, 2010, pág. 71)

Es verdad que “la responsabilidad primaria es la de gobierno y si hay disposición de abrir los cauces de la participación social intensa, organizada y responsable, existen de sobra figuras jurídicas que la enmarquen” (Castelazo 2010, 33) permitiendo el ejercicio de una democracia participativa, sin embargo, “es necesario introducir en el análisis la variable social. Desde la perspectiva ya no de los actores políticos, sino de los sociales, es indispensable analizar; por una parte, los grados y formas de organización social (que tan organizada está la sociedad) y sus vínculos formales o informales con el poder político y por otra, los recursos de que disponen para ejercer presión en la formación de agenda, en llevar a la arena política no sólo sus preferencias sino sus alternativas de solución” (Casar & Maldonado, 2010, pág. 233). En ocasiones la ciudadanía organizada “tiene que construir sus propios canales institucionales, con el fin de participar más activamente en el proceso de elaboración de la política pública” (Aguilar Valenzuela 2012, 167) y servir de contrapeso a la acción de gobierno.

La siguiente pregunta es ¿Cómo lo pueden lograr?

Uno de los aspectos más importantes es el que se refiere a la información. Robert Dahl habla de la importancia que tiene la información para la sociedad, para que puedan actuar como ciudadanos y ejercer sus derechos y libertades políticos en todas las etapas del proceso de las políticas públicas, porque al contar la sociedad con información suficiente y oportuna puede participar de forma más racional, Eugene Bardach expresa la importancia de la información en diversas etapas de

su modelo de análisis de políticas públicas. En el caso de la proyección de resultados en el diseño de la política “la información es necesaria para tres propósitos principales. El primero es evaluar la naturaleza y la extensión de los problemas que se está tratando de definir. El segundo es evaluar las características particulares de la situación concreta de la política que se pretende estudiar... El tercero es evaluar las políticas que por lo menos algunas personas han pensado que funcionaría bien en situaciones aparentemente similares a la suya” (Bardach, 2004, pág. 26)

Otro factor importante es el de la transparencia: “requieren ser más transparentes y rendir mejores cuentas para alcanzar la confianza y el reconocimiento del gobierno y de la sociedad en general... también deben mostrar mejores resultados y elevar el impacto de su acción en la comunidad” (Aguilar Valenzuela 2012, 167)

Un último punto, es el uso de los mecanismos existentes de participación ciudadana; “muy frecuentemente los dispositivos participativos se dirigen a transformar la cultura cívica de los ciudadanos y constituir una escuela democrática. La idea del aprendizaje de los ciudadanos o de la formación de actores con la capacidad de organizarse y de hacerse cargo de la vida colectiva está presente en la mayoría de estas experiencias” (Bacqué, Rey, & Sintomer, 2010, pág. 131) y los ciudadanos deben hacer uso de ellos para profesionalizarse y adquirir experiencia es su corresponsabilidad con el gobierno.

El hecho de ser una sociedad apática, desinformada y desorganizada tiene como consecuencia una menor capacidad del gobierno de implementar políticas públicas efectivas y tendría efectos negativos en su legitimidad y confiabilidad.

Una sociedad más abierta a la participación es condición necesaria para la existencia de un gobierno democrático.

1.2.3 Corresponsabilidad

“En un régimen democrático, las políticas públicas constituyen un aspecto sustancial. En primer lugar, implican la acción de gobierno en un entorno plural, de intereses diversos; donde las problemáticas son también plurales y diversas de

acuerdo a los intereses y valoraciones de las personas. Este tipo de régimen requiere construir procesos abiertos y sistemáticos de deliberación para consensuar los problemas que se han de enfrentar y de qué manera, esto es, para definir las políticas públicas a desarrollar. Sin embargo, en esta labor se necesita la acción conjunta de gobernantes y gobernados” (Arellano Gault & Blanco, A, 2013, pág. 8)

La corresponsabilidad es la base del trabajo en equipo, es el apoyo en responsabilidades compartidas y la lucha conjunta por los mismos intereses. Es uno de los pilares de las políticas públicas, que se concretiza cuando la dirección de la sociedad es una actividad compartida entre ésta y el gobierno, una actividad de coordinación más que de subordinación. La corresponsabilidad se vive cuando existe un gobierno permeable, con estructuras y mecanismos que abren espacios públicos a la participación ciudadana y cuando existe también una sociedad que utiliza los mecanismos de participación que se encuentran a su alcance y lucha constantemente por mejorarlos, una ciudadanía que se informa para poder ver de manera crítica los problemas públicos y aportar propuestas sólidas.

Cuando existe corresponsabilidad es posible apreciar dos perspectivas en un problema de carácter público “una vinculada a la política pública en sí, y la otra relacionada con los aspectos administrativos de la hechura e implementación de la política” (Mariñez Navarro & Valenzuela Mendoza, 2013, pág. 81), la posibilidad de desarrollar una política pública que cumpla con ambas estará basada en que el gobierno acredite ser un agente capaz de coordinar y articular a la sociedad, con resultados relevantes” (Aguilar Villanueva , 2006, pág. 39) y mediante el seguimiento de ciertos hitos que van desde la identificación del problema hasta la evaluación de la política pública.

Identificación del problema: “La forma en la que se define un problema es un factor clave en su inserción en la agenda” (Casar & Maldonado, 2010, pág. 212); Éste puede surgir desde la sociedad o el gobierno, pero su capacidad de generar consenso sobre su prioridad es fundamental, ya que dará mayor legitimidad al gobierno, dará paso a una política pública apoyada por la ciudadanía y atraerá

más respuestas propositivas, permitirá priorizar el presupuesto y armar una agenda de gobierno más eficiente. Por otro lado evitará “fallas de instrumentación que pueden originarse por un inadecuado planteamiento del problema que se busca resolver en el momento de la planeación, una mala especificación de la población objetivo, una inadecuada comprensión de las necesidades o problemas que se buscan atender o un deficiente planteamiento de las relaciones causa y efecto que se pretendan solucionar a través de las política pública (Sojo Garza-Aldape 2006, 53)

Diseño.- “Después de que se ha definido una situación social como problema público y tras haberse estudiado este en términos de sus elementos causales, se llega a la etapa del diseño de la política. Esta no es otra cosa que la formulación de la estrategia que se seguirá para intentar resolver el problema en su contexto particular” (Arellano Gault & Blanco, A, 2013, pág. 46). “Diseñar políticas públicas requiere de un proceso de planeación estratégica y, sobre todo, de un gran trabajo de conciliación: entre los intereses de los individuos y los de la sociedad; entre las opiniones de los especialistas y las del ciudadano que sabe mejor cuáles son sus necesidades inmediatas” (Sojo Garza-Aldape, 2006, pág. 50)

“Un elemento crucial en esta etapa del proceso es la factibilidad, esto es, posibilidad real de llevar a cabo la estrategia propuesta tras considerar las restricciones políticas, financieras, administrativas, entre muchas otras que enfrenta cualquier intento de acción pública gubernamental” (Arellano Gault & Blanco, A, 2013, pág. 47). En esta etapa de la política pública, la corresponsabilidad permitirá un entendimiento sobre la viabilidad de las soluciones planteadas y la internalización de los posibles desafíos que se enfrentarán, lo que puede ayudar al gobierno a calcular mejor los costos y obtener una mayor cooperación ciudadana durante la implementación.

Implementación.- Un “factor de éxito lo constituye el hecho de que en la fase de instrumentación de los programas se incorpore la voz de la sociedad... porque las personas que participan suelen tener un alto grado de conocimiento y experiencia en la problemática a resolver, lo cual aporta un valor agregado para los

programas” (Sojo Garza-Aldape, 2006, pág. 57), por otro lado se puede contar con una base de voluntarios que disminuyan el uso de recursos públicos y vigilen de la correcta implementación. En esta etapa como en las anteriores, la corresponsabilidad permitirá a la ciudadanía comprender de mejor manera los límites y capacidades de la gestión pública y le dará a esta última mayor transparencia.

Evaluación- “La evaluación es, como sabemos, una necesidad dialéctica de la gestión. No es posible gestionar racionalmente ni mejorar la gestión sin el conocimiento de lo que se está haciendo y se está logrando” (Ruiz López, 2010, pág. 116), las “políticas públicas deben estar acompañadas de procesos de evaluación que permitan conocer si los programas están surtiendo los efectos deseados, si existen consecuencias secundarias o si las acciones pudieran realizarse de manera más efectiva y menos costosa” (Sojo Garza-Aldape, 2006, pág. 54). La ciudadanía es un gran aliado ya que puede aportar datos tanto cuantitativos como cualitativos de los resultados obtenidos y el impacto que tuvo en términos de salud, economía, transporte, educación calidad de vida, etc.

Lo anterior describe el tipo de ciudadano y gobierno que dan calidad a las políticas públicas. Los primeros se asumen informados y participativos, los segundos, abiertos y transparentes. Un ciudadano que desea un gobierno por políticas públicas requiere interesarse por las decisiones que se tomen sobre los problemas y asuntos que competen a la sociedad; necesita información confiable que le permita participar e influir en la discusión institucionalizada, esto es, argumentar y persuadir con éxito. Asimismo, requiere corresponsabilizarse de las decisiones que toman. Por su parte, el gobierno debe estar dispuesto a ser criticado, evaluado y en general vigilado responsablemente por el ciudadano, por lo que debe acostumbrarse a consultar e incluir a la ciudadanía en sus decisiones y acciones antes, durante y después de que se lleven a cabo”. (Arellano Gault y Blanco, Políticas Públicas y Democracia 2013, 36)

A manera de conclusión la participación ciudadana tiene los siguientes beneficios:
1) Imprime calidad en las decisiones; 2) Minimiza costos y retrasos en la toma de

decisiones. 3) Permite la construcción de consensos; 4) Facilita la implementación de las políticas; 5) Aunque el conflicto no es eliminado, se evitan casos fuertes de confrontación; 6) Mantiene credibilidad y legitimidad; 7) Apoya el desarrollo de la sociedad organizada; y 8) Se anticipan los problemas públicos (Mariñez Navarro & Valenzuela Mendoza, 2013, pág. 89) y se mejoran las políticas, que a su vez tienen un impacto positivo sobre la Administración Pública.

Apartado 2. El Instituto Republicano Internacional

2.1 Cooperación Internacional y Participación Ciudadana

La Cooperación Internacional es el mecanismo de apoyo entre los diversos países para alcanzar metas específicas en materia de salud, educación, seguridad, erradicación de la pobreza, crecimiento económico, etc. Es una herramienta de colaboración, donde se “proponen nuevas formas de conducir las acciones para garantizar su sostenibilidad, tomando como base la utilización del conocimiento, capacidades individuales e institucionales, tecnología y prácticas de la misma localidad” (Hernández Muñoz & Gottsbacher, 2011, pág. 83).

La transferencia de recursos o conocimientos entre diversos actores del sistema internacional (gobiernos, entes territoriales, organizaciones de la sociedad civil, ONG's) inicia con una “primera aproximación la identificación de capacidades endógenas y la promoción de acciones coordinadas a diferentes escalas, buscando alianzas estratégicas con “democratizadores locales” y la ampliación de redes reales de participación e inclusión a escala local” (Hernández Muñoz y Gottsbacher 2011, 86).

“La importancia fundamental de la Cooperación Internacional para el Desarrollo radica en la facilitación de los vínculos entre actores locales del desarrollo y la promoción de procesos democráticos para conducir acciones encaminadas a mejorar las condiciones de vida de la comunidad” (Hernández Muñoz & Gottsbacher, 2011, pág. 84), lo que establece una clara relación entre el desarrollo, la participación de actores locales y la democracia, que cobra gran relevancia para “crear instituciones y establecer estructuras de gobernación que brinden seguridad y protección pública y acceso equitativo a los servicios sociales básicos para los ciudadanos y buena gobernabilidad”³ (Hernández Muñoz & Gottsbacher, 2011, pág. 80).

La cooperación internacional es una labor conjunta entre actores internacionales, para mejorar el desarrollo de un actor particular, por medio del trabajo y promoción

³ Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y Agenda de Accra; uPunto 38.

de la participación e involucramiento de sus ciudadanos en el sector u objetivo que se quiera alcanzar. “Es una búsqueda continua por generar un cambio sin precipitar un trauma cultural, procurando conducir transformaciones paulatinas, consistentes y constantes de acuerdo con las necesidades de la comunidad social” (Hernández Muñoz & Gottsbacher, 2011, pág. 84)

Existen varias organizaciones, como la Fundación Konrad Adenauer (KAS), la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre otros, que cooperan con México en términos de participación ciudadana para fortalecer la democracia y alcanzar el desarrollo. En esta investigación profundizaremos únicamente en el trabajo que realiza la Fundación Nacional para la Democracia, a través del Instituto Republicano Internacional.

2.2 La Fundación Nacional para la Democracia⁴

2.2.1 Orígenes (National Endowment for Democracy)(TP)

La Fundación Nacional para la Democracia (NED, pos sus siglas en inglés) fue lanzada a principios de 1980, bajo la premisa de que la ayuda estadounidense a favor de la democracia en el extranjero traerían beneficios tanto a EE.UU. como a aquellas organizaciones que luchan en todo el mundo por la libertad y el autogobierno.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos enfrentaba amenazas en los territorios de sus aliados democráticos y no contaba con ningún mecanismo para canalizar la asistencia política más allá del envío encubierto de mensajeros, equipo y fondos de apoyo para los periódicos y partidos políticos en Europa.

A finales de 1960 el financiamiento de la Agencia Central de Inteligencia estadounidense a organizaciones privadas para la promoción de sus ideales quedo al descubierto y la Administración del presidente Johnson llegó a la conclusión de que dicho financiamiento debía cesar para dar paso al

⁴ La información referente a la Fundación Nacional para el Desarrollo y el Instituto Republicano Internacional está, en su mayoría, en inglés. Cuando este sea el caso se pondrá después de la cita las siglas T.P., Traducción Propia.

establecimiento de "un mecanismo público-privado" que pudiera financiar abiertamente las actividades de Estados Unidos en el extranjero. En los años 70, en Alemania se creó un importante modelo para el apoyo a la democracia: se establecieron diversas fundaciones conocidas como "Stiftungen" para reconstruir las instituciones democráticas. Cada fundación se encontraba alineada con uno de los cuatro partidos políticos alemanes y recibieron fondos de la tesorería de Alemania Occidental para ayudar a sus contrapartes ideológicas en el extranjero y apoyar en las transiciones democráticas de la Península Ibérica.

En 1982 el presidente Ronald Reagan, en un discurso frente al Parlamento Británico propuso realizar un estudio para determinar la política mediante la cual Estados Unidos pudiera fomentar la infraestructura de la democracia en el mundo, que permitiera a un pueblo a elegir su propio camino, desarrollar su propia cultura y conciliar sus diferencias por medios pacíficos. El discurso de Reagan demostraría ser una de las contribuciones centrales a la creación de una fundación estadounidense para la democracia.

De diciembre de 1982 a noviembre de 1983, la Fundación Política Americana, financiada por la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), llevó a cabo la propuesta y publicó en febrero de 1984 "El Programa de la Democracia", que recomienda el establecimiento de una organización bipartidista, privada y sin fines de lucro, conocida como la Fundación Nacional para la Democracia (NED) que a pesar de no ser gubernamental, estaría financiada principalmente por asignaciones anuales gubernamentales sujetas a la supervisión del Congreso.

NED, a su vez, sería responsable de la distribución de fondos a las organizaciones privadas con el propósito de promover la democracia en el extranjero.

2.2.2 Marco Legal

Con los resultados preliminares del Programa de la Democracia, en abril de 1983 se introdujo la legislación para la asignación de dieciocho millones de dólares a NED para el año fiscal 1984. Siete meses después, el 22 de noviembre de 1983, se publicó la Ley de la Fundación Nacional para la Democracia (National

Endowment for Democracy Act) (United States Code. Título 22)(TP), en el cual se establece, entre otros puntos, lo siguiente:

El Congreso considera que se ha establecido en el Distrito de Columbia una corporación privada, sin fines de lucro conocida como la Fundación Nacional para la Democracia, que no es una agencia o establecimiento del Gobierno de los Estados Unidos.

Objetivo

Los fines de la Fundación, según se establece en sus estatutos, son-

- Promover la participación no gubernamental de Estados Unidos en los programas de formación democrática y la creación de instituciones democráticas en el extranjero;
- Fortalecer los procesos electorales democráticos en el extranjero a través de medidas oportunas, en cooperación con las fuerzas democráticas indígenas
- Apoyar la participación de los dos principales partidos políticos estadounidenses y otros grupos del sector privado en el fomento de la cooperación con aquellos grupos extranjeros dedicados a los valores culturales, a las instituciones y a las organizaciones de pluralidad democrática, y
- Fomentar la creación y el crecimiento del desarrollo democrático de manera coherente con los intereses nacionales de Estados Unidos y con los requisitos específicos de los grupos democráticos de otros países que reciben la ayuda de los programas financiados por el Fondo.

Financiamiento

a) Autorización, Financiamiento y Acuerdo.- El Director de la Agencia de Información de Estados Unidos designará presupuesto anualmente a la Fundación para llevar a cabo su propósito.

(c) Estatus de la Fundación.- En nada de lo estipulado en este subcapítulo será entendido que la Fundación es una agencia o establecimiento del Gobierno de los Estados Unidos o que los miembros del Consejo de Administración de la Fundación, o los funcionarios o empleados de la Fundación, son funcionarios o empleados de los Estados Unidos.

(d) Procedimientos de Supervisión Aplicables.- El Fondo y sus beneficiarios estarán sujetos a los procedimientos de control y supervisión del Congreso.

Elegibilidad para las subvenciones

El Fondo sólo puede proporcionar fondos para los programas de los grupos del sector privado y no podrá llevar a cabo programas directamente; El Fondo puede otorgar recursos solamente para los programas que sean compatibles con los fines establecidos anteriormente.

Beneficiarios y Áreas del Programa

Los reportes del gobierno de Estados Unidos sobre la solicitud de fondos para los años 2009-2011, especifican, respectivamente, lo siguiente (United States Department of State)(TP): Los cuatro institutos que integran el núcleo del trabajo de NED son: El Centro Americano para la Solidaridad Laboral Internacional (ACILS); el Centro para la Empresa Privada Internacional (CIPE); el Instituto Republicano Internacional (IRI) y el Instituto Nacional Demócrata (NDI).



Ilustración 1. Organizaciones de la Fundación Nacional para la Democracia

2.3 El Instituto Republicano Internacional (IRI)

2.3.1 Objetivo

Con la creación de la Fundación Nacional para la Democracia (NED), nace el Instituto Republicano Internacional, una de las cuatro organizaciones apartidistas y sin fines de lucro que reciben anualmente recursos para la promoción de la Democracia. El IRI se estableció en abril de 1983 para promover la democracia y la libertad en el mundo mediante el apoyo a partidos políticos en la creación de políticas de carácter público, con participación ciudadana y la inclusión de grupos marginalizados en procesos políticos, como las mujeres y la juventud (International Republican Institute. FAQs)(TP).

Por más de 30 años, el IRI ha ayudado al fortalecimiento de la democracia a través de talleres con expertos voluntarios de todo el mundo en sistemas políticos con varios partidos, prácticas de gobernanza democrática, empoderamiento de la mujer, desarrollo de la sociedad civil, liderazgo joven, fortalecimiento de los procesos electorales e investigación de opinión pública (International Republican Institute. FAQs)(TP).

En su página web, el Instituto Republicano Internacional destaca la importancia y consecuencias de su labor:

La democracia es más que elecciones. Lo que sucede entre elecciones- gobernar- es igual de importante para una democracia fuerte. La confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales es crítica para una democracia fuerte y sustentable. En los lugares donde los gobiernos no tienen la capacidad o voluntad de cumplir las necesidades ciudadanas se deterioran los procesos democráticos y se arriesgan en convertirse en una democracia falsa. A través de nuestro trabajo ayudamos a gobiernos democráticos que son: accesibles, efectivos, inclusivos, y transparentes. Así nuestro trabajo facilita una retroalimentación positiva entre gobierno y ciudadanos, impulsando la rendición de cuentas y promoviendo la habilidad ciudadana de influenciar los procesos de toma de decisiones de sus países, a la vez, prioriza lo local y apoya la evaluación de culturas políticas democráticas que representen las necesidades de sus ciudadanos (International Republican Institute. Democratic Governance Program)(TP)

2.3.2 Financiamiento

En cuanto a su financiamiento, el IRI recibe subvenciones del Departamento de Estado de Estados Unidos, la Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos, la Fundación Nacional para la Democracia, algunas fundaciones europeas y países europeos, las Naciones Unidas y menos del 1% de donaciones privadas.

2.4 Antecedentes del IRI en México

En el caso particular de México, el IRI ha trabajado con partidos políticos de diferentes ideologías, con autoridades locales y estatales y grupos de la sociedad civil para promover la transparencia, la rendición de cuentas y el buen gobierno. El historial de actividades del IRI se remonta a 1996, cuando brindó asesoría a la Confederación Patronal Mexicana (Coparmex), de acuerdo al texto titulado "Los retos de la vertebración social" (COPARMEX, 2003, pág. 7) el Centro Cívico de Solidaridad (Cecisol). Con apoyo del Instituto Republicano Internacional (IRI) se llevó a cabo el Programa "Cambio Constructivo. Liderazgo Participativo", que tuvo como base los encuentros de "Liderazgo Participativo", con la misión de fortalecer la acción de líderes sociales en la consolidación democrática de México.

En entrevista con la Revista Contralínea, el Sr. Juan Henao, primer Director de la Oficina del IRI en México, habló acerca de los antecedentes de la organización y el trabajo que realizan: (Revista Contralínea, 2008)

Las diligencias del IRI en México son diversas, cubren un amplio territorio y se centran en tres sectores: jóvenes militantes de los partidos políticos en el Congreso, presidentes municipales y mujeres. El IRI imparte el programa: Desarrollo de Candidato de Partido Político, Reforma Electoral, Desarrollo de Liderazgo Juvenil y Participación de las Mujeres en la Política Local, financiado por la Agencia Estadunidense para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Fundación Nacional para la Democracia (NED).

En septiembre de 2004, el IRI lanzó su programa de Partidos Políticos y Desarrollo de Candidatos dirigido a miembros locales y nacionales del Poder Legislativo. Éste propone iniciativas de democratización interna en los partidos, a través de

conocimientos sobre comunicación política, estrategias de medios, extensión electoral y promoción del voto.

Al mismo tiempo, apoyó al PRI del Estado de México, para “ayudar al crecimiento del partido en su responsabilidad, transparencia y descentralización dentro de la oficina del gobernador y en el Congreso del estado”. En noviembre 2006, a través de su programa Participación de las Mujeres en la Política Local, lanzó una iniciativa para “entrenar a más de 500 mujeres cívicamente activas” en Toluca, Cuernavaca y Puebla, con el objeto de que éstas identifiquen las formas de aumentar su participación en sus comunidades. Luego, el 8 de febrero de 2007, auspició un seminario para mujeres de partidos políticos latinoamericanos en la ciudad de México, al que asistieron miembros de la conferencia regional de la Women’s Democracy Network (WDN), en este seminario participó como ponente el español Antonio Solá Reche, consultor durante la campaña presidencial de Felipe Calderón.

El IRI, también promueve el intercambio de visitas entre funcionarios y militantes partidarios de México hacia Estados Unidos y viceversa, los resultados de esas visitas “mejoran directamente la calidad de los trabajos y generan ideas y redes para futuros programas de actividades”.

Los receptores de la capacitación y asesorías del IRI son, en su mayoría, legisladores y militantes propuestos por los órganos de capacitación y formación de sus partidos. Tal es el caso de la Fundación Rafael Preciado Hernández, AC, del PAN, cuya dirección de Formación estaba a cargo de Fernando Rodríguez Doval, quien explica su vínculo con las organizaciones estadounidenses a partir de su análisis: “A Estados Unidos le conviene tener democracias sólidas en la región, independientemente de que tenga otros intereses quizás más inconfesables, pero desde un punto de vista pragmático le conviene fortalecer la democracia; esas fundaciones surgen cuando hay movimientos guerrilleros en Nicaragua, El Salvador, Honduras y Guatemala, por lo que desde una visión geoestratégica sienten la necesidad de ver hacia América Latina, antes de que caiga bajo la órbita soviética, y surgen el NDI y el IRI. Ahora, ese interés de Estados Unidos por

fortalecer la democracia no es en lo más mínimo incompatible con nosotros, al contrario, en esa época Acción Nacional también empezó su colaboración con esos institutos, pues eran los años en que se daban las luchas en Chihuahua, con Maquío y Salvador Nava”, explica el funcionario panista.

El Partido Revolucionario Institucional también es asesorado por el IRI en temas de gobernabilidad, democracia y transparencia partidaria, confirma Carlos Ramírez Marín, entonces director del Instituto de Capacitación y Desarrollo Político, AC. Con esos cursos se cubren objetivos del partido como el de “capacitar a la juventud y formar instructores estatales, fomentar el liderazgo juvenil y capacitar a los presidentes municipales y diputados”.

En 2008, la oficina número 58 del IRI abrió sus puertas en México, bajo la razón social Instituto Republicano Internacional México AC. Éste, de acuerdo a su carta de presentación (Anexo 1) trabaja con diferentes partidos políticos, en todos sus niveles de influencia a través de seminarios y conferencias destinados a fortalecer las acciones que los partidos implementan para la consolidación de un mejor ejercicio político. Adicionalmente brindan asesoría y apoyo a municipios del interior de la República con el propósito de capacitar a los funcionarios públicos en temas de transparencia, rendición de cuentas, institucionalidad, finanzas y reglamentación municipal y trabajan con la ciudadanía para que participen en las políticas públicas y sean considerados en la toma de decisiones.

Es sobre este último párrafo que se profundizará en el apartado siguiente, para realizar una profunda revisión al programa de apoyo municipal que da el Instituto Republicano Internacional en el municipio de San Jacinto Amilpas, Oaxaca, con el objetivo de elevar la participación ciudadana y la democracia.

Apartado 3. El Instituto Republicano Internacional en San Jacinto Amilpas

3.1 San Jacinto Amilpas

El gobierno local es una pieza fundamental en temas de participación ciudadana y administración pública, su cercanía con los ciudadanos lo convierte en el nivel de gobierno con mayor posibilidad de incidir en la vida de la comunidad, de ahí la relevancia del modelo del Instituto Republicano Nacional y de la presente investigación.

“El ámbito local tiene una importancia esencial para impulsar no sólo las acciones efectivas de desarrollo, sino la práctica de la democracia en los procesos y espacios de toma de decisiones. Y es que para la Cooperación Internacional para el Desarrollo, la localidad se ha convertido en un espacio fértil para generar acciones que refuercen las estructuras democráticas desde sus bases, ya que presenta las condiciones ideales para innovar, incluir, diseñar y ejecutar acciones colectivas” (Hernández Muñoz y Gottsbacher 2011, 82).

Durante los siguientes párrafos se presenta una descripción del municipio de San Jacinto Amilpas con el objetivo de contextualizar la aplicación del modelo de participación del IRI.

Información General y Estadística.- El Plan Municipal de Desarrollo Sustentable de San Jacinto Amilpas, 2008-2010 (Gobierno Municipal de San Jacinto Amilpas 2008-2010, 2008, págs. 19-21) y el II Censo de Población y Vivienda 2005 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2005) presentan los siguientes datos sobre el municipio:

- La población total del municipio es 10,100 habitantes, una población masculina de 4809 y una población femenina de 5291.
- 373 personas hablan alguna lengua indígena.
- La pirámide poblacional del municipio de San Jacinto Amilpas, Oax., nos muestra una estructura poblacional equilibrada, aunque en hombres entre los 20 y 30 años se nota un leve incremento de población.

- La población económicamente activa del municipio asciende a 3,319 personas.

Infraestructura Municipal.- El Plan Municipal de Desarrollo Sustentable desarrolla la infraestructura básica con la que cuenta el municipio (Gobierno Municipal de San Jacinto Amilpas 2008-2010, 2008, págs. 23-33):

- **Vivienda:** La vivienda de tipo popular se distribuye en las colonias periféricas del municipio y en algunos espacios del centro; la vivienda precaria se presenta en menor cantidad, sin embargo sus condiciones físicas y socioeconómicas plantean un grave problema social y la vivienda residencial es mínima. Los fraccionamientos de interés social se promueven institucionalmente para atender la demanda de vivienda digna que se plantea en sectores de la fuerza de trabajo activa.



- **Drenaje y alcantarillado:** La ciudad cuenta con drenaje únicamente en la zona centro y en los fraccionamientos
- **Sistema de Agua Potable:** Una tercera parte de la población carece de una infraestructura adecuada.
- **Alumbrado Público:** El servicio de alumbrado público en el casco del municipio funciona al 80%.

Vialidad y transporte: Destacan tres vialidades primarias, que corresponden con las salidas a México. La vialidad primaria está saturada por el crecimiento del

número de vehículos. Del conjunto de vialidades 50% carece de infraestructura suficiente.

Infraestructura Educativa: 5 jardines de niños, 5 escuelas primarias, 4 secundarias y un Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios.

Salud: No se cuentan con los instrumentos o la tecnología necesaria para brindar un servicio de calidad. La desnutrición afecta al 80% de la población infantil de 0 a 5 años, existe una elevada tasa de mortalidad infantil en la ciudad.

Seguridad y Orden público: Existe un atraso tecnológico y de procedimientos administrativos. No existe un Curso de Formación Policial obligatorio ni participación de los vecinos o comités de vigilancia ciudadana.

Estructura Administrativa: Para el desempeño de sus funciones administrativas y de servicios, el Municipio de San Jacinto Amilpas, Oax., cuenta con 4 computadoras. Hay carencias en el mobiliario, espacios de trabajo, equipo de oficina, papelería, etc.

Marco Legal de Participación Ciudadana: El marco legal es un aspecto fundamental de cualquier política de participación ciudadana, ya que le da un carácter institucional que permite y promueve su incidencia en las políticas públicas y en la administración pública municipal.

La Constitución Política del Estado de Oaxaca en su Título Quinto, del Gobierno Municipal, artículo 113 (Constitución Política del Estado de Oaxaca) faculta al municipio de SJA a implementar las políticas públicas que considere necesarias para asegurar la participación ciudadana y responder a las implicaciones que conlleva la incidencia de dicha participación en los servicios públicos o en su administración pública.

A nivel municipal, el Bando de Policía y Gobierno establece que (Bando de Policía y Gobierno de San Jacinto Amilpas),

Las autoridades municipales sujetarán sus acciones a las siguientes disposiciones: Promover y organizar la participación ciudadana para cumplir con los planes y programas municipales, así como la integración social de los habitantes, fomentar la educación en los habitantes del municipio garantizando la consulta popular de manera que permita a los habitantes ser escuchados;

- Son derechos de los habitantes del municipio presentar ante las Autoridades municipales proyectos o iniciativas para el reglamento o normas de carácter municipal, participar en las actividades de colaboración municipal, reunirse para discutir los asuntos comunitarios y participar en las sesiones públicas y asambleas de cabildo.
- Los Consejos de Participación Ciudadana para el apoyo en el desempeño de funciones de Seguridad Pública, Protección Civil, Protección al Ambiente, Protección al Ciudadano, Desarrollo Social, Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM) y los Consejos de desarrollo Municipal son Órganos Auxiliares del Ayuntamiento.
- El H. Ayuntamiento promoverá el establecimiento y operación de los Consejos de Participación Ciudadana para la gestión y promoción de planes y programas en las actividades sociales.

Parte de la visión del Municipio de SJA es que “la participación ciudadana sea intensa y responsable, teniendo logros en obras sociales y comunitarias de gran beneficio” (Gobierno Municipal de San Jacinto Amilpas 2008-2010, 2008, pág. 51) su misión integra el deseo de “cumplir, proteger y fomentar los valores de la convivencia social, a través del desarrollo de una cultura de participación ciudadana, que impulse la corresponsabilidad y el compromiso de cada persona con su comunidad, para alcanzar un nivel de vida cada vez más satisfactorio” (Gobierno Municipal de San Jacinto Amilpas 2008-2010, 2008, pág. 52).

3.2 Programa Buen Gobierno del IRI en SJA

El trabajo del Instituto Republicano Internacional en México está conformado por diversos programas y objetivos mediante los cuales trabajan con sociedad civil, partidos políticos, legislaturas estatales y gobiernos municipales.

Mediante el apoyo de la Fundación Nacional para la Democracia, el IRI proporciona asistencia técnica a funcionarios de gobierno para mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades de los ciudadanos y mejorar la calidad general en la prestación de servicios municipales. Algunos de los beneficios para los funcionarios públicos es la obtención de información oportuna sobre las prioridades de los ciudadanos, el aumento de la transparencia, la calidad de sus políticas y la comunicación con sus constituyentes (International Republican Institute. Mexico Overview) (TP)

Las actividades en México son parte de los programas de gobernabilidad democrática o buen gobierno del IRI, que retomando su significado de acuerdo al Instituto, es un sistema de gobierno en el que los ciudadanos participan de manera significativa en la planificación y toma de decisiones, mientras que el gobierno responde a las necesidades de la ciudadanía con transparencia y eficacia” (Nogales y Zelaya-Fenner s.f.) y es a lo que se refiere el término “Buen Gobierno”.

En una misión de evaluación en diciembre 2007 al sur de México, el Instituto estableció relaciones con la sociedad civil y con actores políticos en Oaxaca. Hubo una fuerte voluntad política por parte de los funcionarios públicos en Oaxaca en participar en un programa de este tipo, lo que llevó al IRI a centrar sus esfuerzos de programación de gobierno en este estado. Durante esta investigación y a lo largo de este subapartado se realizará una revisión específica del programa “Buen Gobierno”, a través del cual en 2008, el IRI en asociación con el municipio de SJA, inicio su trabajo.

En la solicitud de Fondos del Instituto Republicano Internacional a la Fundación Nacional para la Democracia para iniciar el proyecto en 2008 (International Republican Institute, 2008, págs. 1-2) (TP) (Anexo 3) el IRI describió la situación del Estado de Oaxaca, como la razón principal para escoger dónde trabajar: Es un estado con una alta población indígena y servicios públicos insuficientes, además tiene uno de los niveles de desarrollo más bajo de México. Su gobierno no es transparente, la corrupción es prevalente y el diálogo entre sociedad civil y autoridades es en gran medida ausente, asimismo el contexto político y

enfrentamiento entre organizaciones sociales han creado un escenario de violencia.

3.2.1 Subvenciones, Objetivos y Presupuesto

En un inicio el Programa estaba enfocado al nivel estatal, sin embargo, en el segundo semestre de 2008 se dio inicio al trabajo municipal en SJA, la razón del cambio no está clara en la documentación del IRI, pero es posible observar que se mantuvo el presupuesto, así como los objetivos planteados. Este mismo proyecto se extendió durante otras dos subvenciones que en total, cubren el periodo de la Administración del Presidente Municipal priista, Lic. Domingo Eusebio Enrique Torres, que ejerció su cargo de 2008 a 2010.

Tabla 1. Subvención, Fecha, Objetivo y Presupuesto. IRI, Buen Gobierno 2008-2010

Subvención (No. De Proyecto)	Fechas	Objetivos	Presupuesto
7873	Abril 2008- Junio 2009	1.- Implementar prácticas y políticas de buen gobierno a través del uso de iniciativas de transparencia. 2.- Facilitar mayor comunicación entre el público general y las instituciones estatales 3.- Alentar a los funcionarios a incorporar las necesidades ciudadanas en procesos de toma de decisión.	\$200,000 USD. (Municipio de San Jacinto Amilpas y San Baltazar Chichicapan)
7972	Julio 2009- Junio 2010	1.- Proveer a funcionarios públicos y sus empleados de habilidades que facilitan las prácticas, políticas e iniciativas de buen gobierno 2.- Fortalecer la habilidad de grupos ciudadanos de informar y supervisar las operaciones del gobierno municipal 3.- Mejorar la comunicación entre el gobierno municipal y el público.	\$1,500,000 USD (Fue un programa regional con Honduras y Guatemala)
7979	Octubre 2010- Septiembre 2011	1.- Mejorar la capacidad de respuesta y los servicios del gobierno municipal y estatal basados en las necesidades y prioridades de los ciudadanos. 2.- Fortalecer las alianzas de ciudadanos-gobierno en asuntos de interés público 3.- Expandir el número de buenas prácticas de gobernabilidad democrática en municipios y estados.	\$709,416 USD Oaxaca, Zacatecas, Morelos y Huixquilucan

Fuentes: Elaboración Propia, (International Republican Institute, 2008, págs. 1,2,7)(Anexo 3)(TP) (International Republican Institute, 2009, págs. 1,3)(Anexo 4)(TP) (International Republican Institute, 2010, págs. 1,3) (Anexo 5) (TP)

De la tabla anterior es posible observar que la duración del proyecto fue mayor a la administración del Presidente Municipal Enrique Torres, de igual forma y como se plantea en la tabla, los programas del IRI estuvieron enfocados en otros municipios y estados donde se llevaron a cabo actividades similares y distintas, sin embargo, para efectos de esta investigación únicamente nos centraremos en las actividades realizadas hasta diciembre 2010 exclusivamente en el municipio de SJA.

Las actividades que se plantean a continuación, son una “selección de buenas prácticas simples pero efectivas que los gobiernos municipales pueden adoptar para mejorar la gobernabilidad democrática, enfocadas en temas de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana, y la eficiencia y eficacia interna. Éstas no implican un alto costo y no son demasiado complejas... las iniciativas y buenas prácticas son guiadas por los seis principios de gobernabilidad democrática que el IRI identifica: la capacidad de respuesta, la transparencia, la accesibilidad, la rendición de cuentas, la equidad e inclusión, y la eficiencia y eficacia” (Nogales & Zelaya-Fenner)(Anexo 1)

Es indispensable mencionar que el éxito de lo anterior depende de los líderes que dan prioridad a la transparencia y rendición de cuentas y de funcionarios de gobierno e instituciones que buscan responder a las necesidades de los ciudadanos.

El modelo del IRI está diseñado para fortalecer las capacidades de gestión de los gobernantes y de los ciudadanos, tiene como objetivos proporcionar a los funcionarios públicos y sus empleados habilidades que faciliten implementación de las políticas e iniciativas, fortalecer la capacidad de los grupos de ciudadanos de informarse y supervisar las operaciones del gobierno municipal y mejorar la comunicación entre el gobierno municipal y el público. (International Republican Institute, 2009, pág. 1) (Anexo 4) (TP)

3.2.2 Mecanismos de Participación del IRI en San Jacinto Amilpas (SJA)

Memorándum de entendimiento

El trabajo del IRI con los municipios inicia mediante una presentación del programa de actividades, sus beneficios y objetivos al Presidente Municipal, se elabora en conjunto con su gobierno un plan de acción para democratizar sus políticas públicas y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. Una vez acordado lo anterior se procede a la firma de un Memorando de Entendimiento entre las partes que en el caso estudiado señala lo siguiente (Instituto Republicano Internacional, 2008)(Anexo 6):

El Sr. DOMINGO ENRIQUEZ TORRES, Presidente municipal electo del Municipio de San Jacinto Amilpas para el periodo de 2008 al 2010, denominado en adelante *Presidente de Amilpas*, y el licenciado, JUAN HENAO, Director para México del Instituto Republicano Internacional, denominado en adelante *IRI* acuerdan,

COMPROMISOS DEL INSTITUTO REPUBLICANO INTERNACIONAL

1. Compartir con la Presidencia de Amilpas, la experiencia internacional y el conocimiento de prácticas de Buena Gobernabilidad, las investigaciones realizadas y los trabajos de grupos focales desarrollados sobre gobernabilidad, gobiernos, democracia y necesidades de la población.
2. Ayudar al alcalde del municipio y su administración, por medio de asesorías técnicas, consultorías, seminarios, capacitaciones, con personal nacional e internacional, a servir a los habitantes del municipio.
3. Designar una persona del IRI, que haga de enlace entre la Presidencia de Amilpas, y el IRI.
4. Trabajar con y asesorar a la Presidencia de Amilpas en el diseño y la implementación de diferentes estrategias que generen valor agregado a la ciudad.
5. Ayudar al alcalde, a adaptar servicios de gobierno innovadores asociados con nuevas tecnologías, uso de Internet, prácticas novedosas en participación y/o comunicación política.
6. Trabajar junto con la Presidencia de Amilpas por la comunicación de una buena imagen del municipio, interna y externamente.

COMPROMISOS DE LA PRESIDENCIA DE AMILPAS

- 1) Garantizar la participación de los funcionarios de la Presidencia de Amilpas en las capacitaciones relacionadas con este programa.
- 2) Mantener informado al IRI sobre el desarrollo del programa, y sobre las actividades de la Alcaldía.
- 3) Promocionar, asistir y participar en las reuniones programadas por el IRI para verificar avances de proyectos, a realizarse al menos una vez cada dos meses.
- 4) Designar al menos una persona de la Presidencia de Amilpas que mantenga relaciones constantes entre la Presidencia de Amilpas y el IRI.
- 5) Hacer partícipes a las instituciones que hagan parte del proyecto, así como a la comunidad de Amilpas.
- 6) Abrir espacios que permitan realizar las capacitaciones a los funcionarios de la Administración Municipal en temas de Buen Gobierno.

Entre la Presidencia Municipal de Amilpas y el IRI, se desarrollará un modelo programático de asociación entre las partes integrantes, que sirva de modelo para implementar en otras ciudades de México.

La firma de este Memorando de Entendimiento dejó clara la voluntad política del municipio de participar en las actividades que se describirán más adelante, éste elemento fue el más importante para la implementación exitosa de las Buenas Prácticas del IRI, porque permitió los cambios administrativos necesarios para lograr la incidencia de la participación ciudadana en las políticas públicas, asimismo, el documento denotó la intención de un trabajo en conjunto, un modelo pragmático que respondió a los objetivos del IRI y a las necesidades o requerimientos identificados por el gobierno municipal. (No fue posible obtener la copia firmada del Memorando, sin embargo, basado en el intercambio de oficios y múltiples menciones del trabajo con el IRI que realizó el municipio de SJA de 2008 a 2010 y que se verán a lo largo de la investigación, es posible asegurar que éste fue firmado)

Encuestas y Grupos de Enfoque

El IRI inició su programa en SJA, mediante la realización de encuestas a nivel estatal y grupos de enfoque a nivel municipal para explorar las necesidades de los

ciudadanos, sus expectativas y percepción del gobierno sobre funcionarios gubernamentales, así como sus prioridades en el gasto social y si creen que los funcionarios electos pueden impactar positivamente sus vidas a través de buenas políticas públicas. Los datos recolectados fueron entregados a funcionarios del gobierno con el objetivo de ilustrarlos e informarlos sobre el uso y la importancia de las encuestas y los grupos de enfoque para obtener retroalimentación y propuestas de sus ciudadanos (International Republican Institute, 2008, pág. 3) (Anexo 3) (TP)

“Los gobiernos con lo que ha trabajado el IRI no sólo han utilizado esta investigación de opinión para evaluar las necesidades y demandas de los ciudadanos, sino que también han ganado el aprecio por la importancia de recopilar información sobre las prioridades de los ciudadanos para dar forma a su toma de decisiones” (International Republican Institute, 2009, pág. 3) (Anexo 4) (TP)

Durante el mes de octubre (2008), el IRI presentó el estudio de opinión pública realizado con asistencia de la compañía Ipsos-Bimsa, algunos de los datos más relevantes fueron: los ciudadanos creen que las principales responsabilidades del gobierno son: educación, empleo y seguridad pública; los impuestos deben ser gastados en pavimentar las calles, mejorar las escuelas y los centros de salud; 80% de los ciudadanos nunca había participado en actividades donde se discutan proyectos de interés para su municipio; sólo el 22% de los oaxaqueños habían visto a su Presidente Municipal visitar su colonia fuera de periodos de campaña. (International Republican Institute, 2009, págs. 5-6)(Anexo 7)(TP)

En el caso específico de SJA, se evaluaron las siguientes áreas:

1. Percepción del Municipio
2. Situación Política del Municipio
3. Relación del Presidente Municipal con la Población
4. Eficiencia del Gobierno Municipal
5. Principales Necesidades del Municipio
6. Propuestas de Mejora
7. Situación de la Educación

8. Situación de la Seguridad
9. Soluciones para la inseguridad
10. Participación Ciudadana (Instituto Republicano Internacional, 2010) (Anexo 8)

Algunos de los principales resultados entregados por Ipsos Bimsa (Ipsos Bimsa, 2008, págs. 1,14-27) (Anexo 9) fueron:

Se reconoce falta de capacidad para gobernar: "...hay poco interés de las autoridades por mejorar al municipio... no ha habido una planeación"; Se considera que el presidente municipal no cumple con sus funciones, y "...nada más busca su beneficio"; Existe descontento por la atención limitada de las autoridades hacia la población, ya que éstos sólo acuden a visitarlos "cuando necesitan el voto", es decir, durante las campañas políticas; los servicios más necesarios son agua potable, drenaje, recolección de basura y alumbrado público; las carencias de las escuelas tienen que ver con aspectos de infraestructura; La situación de la seguridad no es un problema grave en SJA. La participación ciudadana es un aspecto cada vez más difícil de conseguir debido al crecimiento del municipio y a su cercanía con la ciudad de Oaxaca. Sin embargo, todavía quedan reminiscencias de su modo de trabajo comunitario, como es el caso del tequio (Se realiza un trabajo entre todas las personas interesadas para un bien común), cuando los vecinos necesitan algo en particular, se juntan para hablar del problema e ir a solicitar apoyo a la presidencia municipal. No todas las personas acuden, y se realizan a iniciativa de los ciudadanos; Ninguno de los entrevistados conoce el plan municipal de desarrollo, ni tienen conocimiento sobre las obras que se realizarán.

El estudio cuantitativo del estado de Oaxaca y el estudio cualitativo del municipio de SJA, permitieron al gobierno identificar los servicios públicos prioritarios, la necesidad de incrementar los mecanismos de comunicación y publicidad de acciones con sus ciudadanos y fundamentar el trabajo de participación ciudadana que planteaba su Plan Municipal de Desarrollo. El resultado más notorio fueron "las juntas informativas que siguieron, los ciudadanos expresaron su agradecimiento al Presidente Municipal por considerar las opiniones que las personas tienen en los asuntos de gobierno que al final, son los asuntos de todos" (Instituto Republicano Internacional, 2010, pág. 3)(Anexo 8)

Concurso: “Si yo fuera Presidente Municipal”

En noviembre de 2008, el IRI llevó a cabo el concurso "Si Yo Fuera Presidente Municipal." Estudiantes de secundaria pertenecientes al municipio de San Jacinto Amilpas fueron invitados a escribir ensayos desde la perspectiva de un Presidente Municipal y exponer sus ideas para mejorar el municipio. Un panel conformado por personal del IRI y oficiales de gobierno seleccionaron a los finalistas, quienes expusieron la necesidad de ampliar las materias en las escuelas, mejorar el acceso a Internet, cuidar el medio ambiente y crear oportunidades de empleo, entre otras.

Los ganadores del concurso "Si Yo Fuera Presidente Municipal" realizaron un viaje todo pagado a la Ciudad de México donde pudieron aprender sobre las distintas instancias del gobierno federal y la relación entre la política a nivel nacional y municipal. La agenda de los ganadores incluyó una visita a la Residencia de Los Pinos y una visita al Congreso. (Hablaron con el Diputado Cristian Castaño sobre la relación que se debe tener con los municipios), entre otros. En febrero de 2009, los ganadores del concurso invitaron a sus compañeros a un foro llamado "La Juventud y su Mundo." Donde se subrayó la importancia de tener jóvenes participativos en los asuntos de su comunidad. (Instituto Republicano Internacional, 2010, págs. 3-4) (Anexo 8)

Ilustración 5. Ganadores del Concurso "Si Yo Fuera Presidente Municipal" con personal del IRI



El Seminario fue diseñado para estimular las habilidades de liderazgo de los ganadores del concurso y para concientizar a los estudiantes y participantes sobre su participación y responsabilidades en sus comunidades. (International Republican Institute, 2009, pág. 2) (Anexo 7) (TP)

Los ciudadanos juegan un rol fundamental en el gobierno democrático, como se mencionó en los apartados anteriores, tener una ciudadanía activa que ejerza sus derechos será más efectivo si ésta cuenta con información para participar en los procesos de decisiones, mediante concursos de este tipo se estimula el acercamiento de la ciudadanía con su gobierno y sus facultades, mientras éste se beneficia de sus propuestas y participación.

Consejos Consultivos Ciudadanos

Los Consejos Consultivos Ciudadanos son “una práctica mediante la cual funcionarios de gobierno involucran a actores externos, como la sociedad civil, académicos, centros de pensamiento, y expertos en diálogos o consultas sobre temas prioritarios para obtener recomendaciones y retroalimentación sobre políticas públicas. Estas mesas temáticas son participativas y permiten el intercambio de ideas entre actores del sector público y privado en lo relacionado al desarrollo de políticas públicas. El objetivo es elaborar políticas que respondan de mejor manera a las necesidades de la ciudadanía en su conjunto” (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 8)(Anexo 1)

Pasos para Adoptar esta iniciativa (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 9):

1. Identificar a los actores gubernamentales y no gubernamentales más adecuados y/o representativos para proporcionar información y realizar aportes significativos en el desarrollo de políticas.
2. Desarrollar una metodología participativa para la discusión y el debate
3. Delinear la intención de la política a desarrollarse en la primera reunión y procurar entregar con anticipación, a los participantes, resúmenes de análisis críticos de la política pública en cuestión como insumo inicial.

4. Analizar la información y los datos proveídos en grupo, y permitir el debate y la discusión en las reuniones sucesivas.
5. Utilizar los medios de comunicación y las redes de los sectores involucrados en la discusión, para generar interés público y apoyo por la nueva política.

El Instituto Republicano Internacional organizó los Consejos Consultivos Ciudadanos con la intención de crear conciencia entre la población sobre las operaciones gubernamentales, así como promover la vigilancia ciudadana de sus actividades. Los Consejos se centraron en dar al gobierno una retroalimentación constructiva desde las perspectivas de las partes interesadas. A partir de estas discusiones, el Consejo generó una lista de prioridades que presentó al gobierno para su consideración (International Republican Institute, 2008, págs. 4,5) (Anexo 3) (TP)

En noviembre de 2008 el IRI, enfocó los Consejos Consultivos Ciudadanos en SJA en temas de la mujer; Cuarenta y cinco mujeres entre 18 y 78 años asistieron a un Consejo con el alcalde y su personal. En esta reunión, el Presidente Municipal realizó un informe de actividades y las participantes hablaron sobre varios asuntos, incluyendo: cuidado de la salud, proyectos de construcción, la necesidad de tener policías en los cruces de las calles y la necesidad de mejorar la recaudación de impuestos. (International Republican Institute, 2009, págs. 2-3) (Anexo 7) (TP)

Ilustración 6. Consejo Consultivo SJA



En febrero de 2009, se realizó otro Consejo entre el alcalde Domingo Enríquez, personal municipal y representantes de organizaciones de la sociedad civil (OSC). Los 32 participantes incluyeron líderes de las OSC más grandes de la ciudad, entre ellos la de Artesanos de San Jacinto Amilpas, la Organización de Mujeres San Jacinto Amilpas y la Organización de Agricultores. Cada grupo elogió al alcalde por su voluntad de celebrar el foro y luego pidió una acción específica. Por ejemplo, Artesanos de San Jacinto Amilpas pidió ayuda municipal en la promoción de sus artesanías en eventos públicos. La Organización de Mujeres y la Organización de Agricultores pidieron una mayor apertura gubernamental y una mayor facilidad para reunirse con el Presidente Municipal. (International Republican Institute, 2009, pág. 4) (Anexo 7) (TP)

¿Cuáles son los beneficios? De acuerdo a la Guía para Gobiernos Locales del Instituto Republicano Internacional (Nogales & Zelaya-Fenner, págs. 8-9) (Anexo 1) existen los siguientes beneficios:

- Involucrar a diferentes sectores y actores en la toma de decisiones: Asegurar que las políticas sean representativas de las necesidades de la ciudadanía, enriquecer la política final que se desarrolle, construir consenso entre actores.
- Mejorar la transparencia municipal: El público estará seguro que la toma de decisiones no se lleva a cabo de manera arbitraria o por medio de procedimientos deshonestos
- Aumentar la capacidad de respuesta del gobierno a prioridades de la ciudadanía: El gobierno estará equipado con información sobre las necesidades y prioridades de la ciudadanía lo que permitirá desarrollar políticas nuevas más eficaces.
- Fomentar la aceptación ciudadana para nuevas políticas: Posibilita la creación de alianzas tanto entre ciudadanos y gobierno, como entre los mismos ciudadanos.

Los Consejos Ciudadanos establecieron un nuevo precedente de acceso de los ciudadanos a los funcionarios públicos. En SJA, el alcalde inició una nueva

tendencia de responder públicamente a las preocupaciones expresadas por los ciudadanos. Adicionalmente, ayudaron a establecer un nuevo patrón de conducta dentro del gobierno municipal y en los ciudadanos. (International Republican Institute, 2009, pág. 7) (Anexo 7) (TP)

Presupuesto Participativo

El Presupuesto Participativo es un proceso mediante el cual un gobierno local reserva fondos del presupuesto municipal y permite que la ciudadanía determine cómo asignar estos recursos. “Con el acompañamiento de funcionarios públicos, los ciudadanos determinan y priorizan necesidades dentro de sus comunidades e identifican proyectos y programas para responder a estas necesidades” (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 4)

Pasos para Adoptar esta Iniciativa (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 5):

1. Asignar fondos para este ejercicio.
2. Convocar a expertos que puedan ayudar a elaborar una metodología que se adapte a las normas culturales y leyes locales.
3. Definir fechas para llevar a cabo talleres participativos y realizar una convocatoria amplia ante la ciudadanía para incentivar la participación.
4. Capacitar a los funcionarios públicos en lo que concierne a la metodología del ejercicio y la mejor forma de dirigir los talleres con los ciudadanos.
5. Utilizar los medios de comunicación y a los grupos organizados de la sociedad civil para informar a los ciudadanos cuándo se llevarán a cabo los talleres participativos.

En marzo 2009, el Presidente Municipal, Domingo Enríquez se reunió con los Presidentes de las 13 colonias del municipio para crear el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) en el que los ciudadanos, en conjunto con el gobierno debían decidir cómo gastar los recursos que recibieron del gobierno federal para proyectos de infraestructura (Ramo 33). El acuerdo firmado entre el Presidente Municipal y el nuevo Consejo permitía a los miembros participar en:

- La planificación de la infraestructura municipal

- La creación y ejecución de proyectos de infraestructura
- La priorización de proyectos
- Recepción de información sobre proyectos, costos, beneficios y horarios (International Republican Institute, 2009, pág. 5) (Anexo 7) (TP)

En febrero de 2010, el IRI apoyándose en los expertos de Contraloría Ciudadana⁵ buscó reforzar el papel que juega el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS). En primera instancia se reunieron con los representantes de las 13 colonias para conocer la opinión de los ciudadanos con respecto al Consejo, a las obras públicas municipales y sobre las prioridades de cada colonia. Tanto Contraloría Ciudadana como el Instituto fungieron como observadores en la toma de protesta del Consejo y tomaron nota sobre lo que cada colonia quería priorizar.

Una vez formado el Consejo, Contraloría Ciudadana y el IRI trabajaron en la elaboración del reglamento interno con el propósito de contar con una base para el desempeño de sus labores; El reglamento se sometió al CMDRS donde se aportaron ideas para un mejor funcionamiento.

El Consejo tuvo entre sus funciones: revisar las propuestas de obras, acciones y proyectos productivos contempladas en el Plan Municipal de Desarrollo que presenten los integrantes del Consejo, dando prioridad a las necesidades de la población con mayor rezago social y pobreza extrema; priorizar obras y acciones a realizar con recursos del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, correspondientes al Fondo para la Infraestructura Social Municipal, de acuerdo a las posibilidades financieras, periodos de ejecución y tipos de proyectos, así como las obras, acciones y proyectos productivos elegibles para los Programas de Desarrollo Rural Sustentable y los convenidos de programas estatales y federales (Contraloría Ciudadana)

⁵ ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C., es una organización de la sociedad civil que promueve activamente tareas de verificación, vigilancia, seguimiento y evaluación de acciones y procesos institucionales en asuntos de interés público, para vigilar el correcto desempeño, al tiempo que se propicia la transparencia, rendición de cuentas y mejora continua en los entes públicos (Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas)

Las áreas elegibles para realizar obras fueron: Agua Potable, Alcantarillado, Drenaje y Letrinas, Urbanización Municipal, Electrificación Rural y de Colonias Pobres, Infraestructura Básica de Salud, Infraestructura Básica de Educación, Mejoramiento de Vivienda, Caminos Rurales, Infraestructura Productiva Rural.

Ilustración 7. Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable



El IRI y Contraloría Ciudadana continuaron asesorando al Consejo para lograr un mejor desempeño durante el año en curso. También difundieron las acciones del Consejo entre la población; empezando por dar a conocer el recurso con el que se cuenta, las obras priorizadas y el compromiso que se ha adquirido entre los actores del CMDRS. (Instituto Republicano Internacional, 2010, pág. 7) (Anexo 8), un ejemplo de la publicidad que se le dio al trabajo del Consejo fue el montaje de un espectacular con las obras que se habían priorizado a los largo de la administración.

Ilustración 8. Espectacular con resultados del CMDRS



Beneficios de la implementación de estos mecanismos de participación (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 4):

- Involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones: Conlleva a que los ciudadanos cultiven un sentido de pertenencia con las obras y políticas públicas que se llevan a cabo en su comunidad, se incrementa la aceptación ciudadana de las iniciativas que se desarrollan dentro de la comunidad.
- Mejorar la transparencia Municipal: Ayuda a reducir la desconfianza de la ciudadanía, ayuda a subsanar la desinformación que existe respecto a la labor que lleva a cabo un gobierno local e incrementa la transparencia sobre el uso de recursos públicos.
- Mejorar la capacidad de respuesta por parte del gobierno: El gobierno local utiliza la información suscitada para mejorar su proceso de planificación y responder de manera directa y transparente a las necesidades de los ciudadanos.

El Consejo se institucionalizó como uno de los mecanismos de entrada en la toma de decisiones del gobierno municipal. La participación del público en la planificación municipal y la priorización del presupuesto es un paso crítico para sensibilizar al gobierno municipal de las necesidades y prioridades de los ciudadanos. Asimismo, promueve la transparencia a través de la participación de los particulares en las decisiones que afectan a toda la comunidad. (International Republican Institute, 2009, pág. 7) (Anexo 7) (TP)

Manual Ciudadano

Para que los ciudadanos puedan gozar de una administración pública de calidad, deben, entre otras cosas, conocer los órganos que la conforman y la manera en que estos se organizan, necesitan saber los servicios que ofrecen y los requisitos para acceder a ellos y poder identificar a sus funcionarios públicos, sus obligaciones y facultades. Esto les permite entender de manera más concreta las funciones del gobierno municipal y mejorar su bienestar mediante el acceso a los servicios públicos.

“Un Manual Ciudadano es una guía que detalla los pasos y requerimientos administrativos necesarios para solicitar un servicio o realizar un trámite municipal. El manual ciudadano también provee datos de contacto para las diferentes dependencias y oficinas de gobierno... sirve como una herramienta que detalla los pasos necesarios para completar trámites de una manera rápida y eficiente. También proporciona información sobre qué oficina de gobierno es la responsable de determinadas transacciones y proporciona los datos de contacto del personal encargado de la atención al público. Es una herramienta útil y fácil de usar que tiene como objetivo mejorar la interacción de cada individuo con su gobierno local” (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 24)

Pasos para adoptar esta iniciativa: (Nogales & Zelaya-Fenner, págs. 24-25):

1. Asignar recursos del presupuesto anual para esta iniciativa
2. Trabajar con los jefes de unidad y personal clave de las dependencias municipales para recopilar y priorizar la información necesaria.
3. Asegurar que el contenido del manual se presente de manera ordenada y fácil de usar, mediante un formato que permita un acceso rápido.
4. Usar los medios de comunicaciones locales e institucionales para dar publicidad al nuevo manual y optimizar su utilidad.
5. Asegurar una amplia distribución del manual en la comunidad.

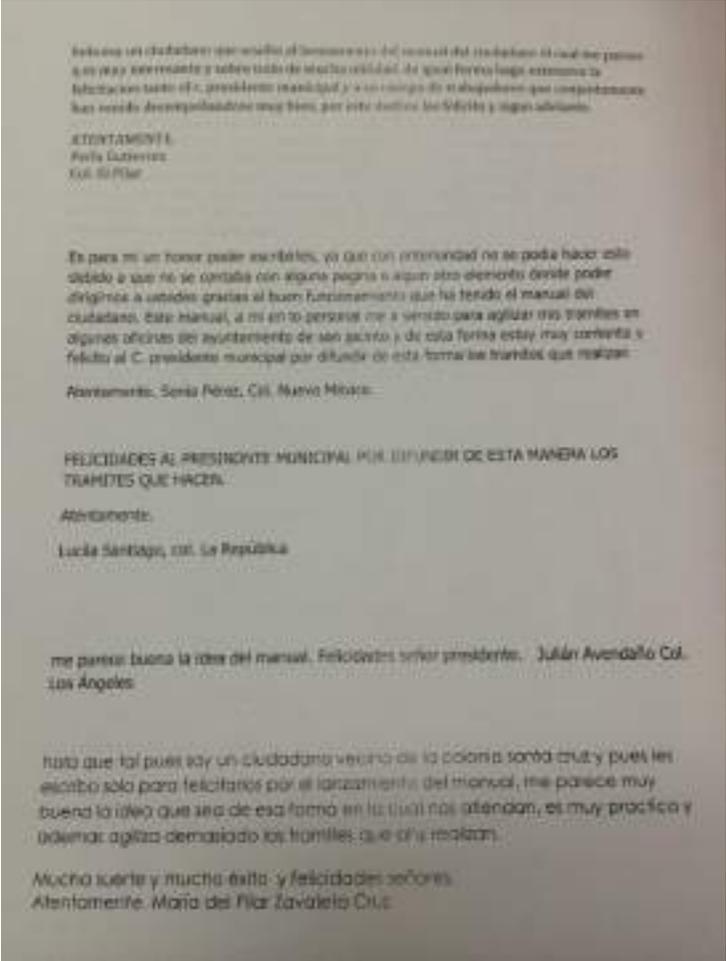
En el marco de la semana cultural, en agosto 2009, el IRI en conjunto con el Ayuntamiento de SJA hizo el lanzamiento del Manual Ciudadano (Anexo 12). Este se creó a partir de los resultados arrojados por el estudio de opinión pública donde se vio la necesidad de tener una ciudadanía mejor informada y participativa y un incremento en la comunicación entre los ciudadanos y los funcionarios públicos. En el Manual se detalla el papel que tienen las oficinas del Ayuntamiento, los trámites que se pueden realizar en sus oficinas, teléfonos de emergencia y otros contactos que son de interés para el ciudadano. (Instituto Republicano Internacional, 2010, pág. 6)(Anexo 8)

En total se entregaron 1,000 ejemplares al Municipio de los cuales 500 fueron entregados ese mismo mes. Para evaluar su impacto, el IRI desarrolló un cuestionario (Anexo 13) sobre las secciones del manual, su uso, su efectividad al

realizar trámites en oficinas gubernamentales, la calidad de la información para el ciudadano, etc. (International Republican Institute, 2010, pág. 4) (Anexo 10) (TP), lamentablemente no fue posible obtener los resultados de las encuestas, pero se encontró el oficio del gobierno de SJA (Anexo14) donde el Lic. Domingo Eusebio Enríquez expresa lo siguiente:

“Me es grato informar algunos de los comentarios recibidos de manera personal, respecto a la publicación del “MANUAL CIUDADANO” que muy gentilmente fue dado a nuestro municipio de San Jacinto Amilpas, por la Institución que dirige (IRI). Creemos que esta herramienta básica según los comentarios permite al ciudadano tener la seguridad y confianza para la realización de algún trámite que desee realizar” (Municipio de San Jacinto Amilpas 2009). En la imagen se muestran los comentarios referidos:

Ilustración 9. Comentarios Ciudadanos sobre el Manual



Beneficios del manual: (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 24)

- Mejorar la eficiencia municipal: Reducir el número de personas que hacen fila en las oficinas municipales, permitiendo que los funcionarios inviertan menos tiempo guiando al ciudadano y más tiempo procesando y completando trámites.
- Mejorar la satisfacción del ciudadano: El ciudadano cuenta con la información necesaria, puede completar sus diligencias en la municipalidad en una sola visita.
- Estandarización de procedimientos. Permite brindar servicios y atención de mayor calidad.

En octubre 2009, el municipio de SJA, fue invitado a participar en la primera “Feria de la Transparencia de Oaxaca”, ésta es organizada por el Instituto Estatal del Acceso a la Información Pública (IEAIP) y persigue el objetivo de crear un espacio de comunicación, entre la sociedad y representantes de las autoridades. La Feria de la Transparencia pretende propiciar, por un lado, la divulgación del quehacer gubernamental del estado con la sociedad, y por otro, ampliar el conocimiento de los Derechos de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales de los oaxaqueños para que los ejerzan cotidianamente. (Instituto Estatal de Acceso a la Información Pública (IEAIP))

El IEAIP invitó únicamente a tres municipios para destacar sus esfuerzos e iniciativas para asegurar que los ciudadanos reciban información y atención de sus líderes locales, durante su participación, el municipio de SJA mostró el Manual Ciudadano y presumió sobre sus beneficios. (International Republican Institute, 2010, pág. 3) (Anexo 10) (TP)

Ilustración 10. Participación de SJA en la Feria de la Transparencia de Oaxaca 2009



Informe de Gobierno

El informe de gobierno está vinculado al tema de la rendición de cuentas, que debe entenderse no sólo como el acto de informar, sino de justificar las acciones de los representantes públicos. “La rendición de cuentas es una iniciativa mediante la cual el gobierno informa a la ciudadanía sobre los gastos e inversiones que ha realizado la institución durante un periodo determinado de tiempo, en el formato de un foro público. (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 16)

Pasos para adoptar esta iniciativa: (Nogales & Zelaya-Fenner, págs. 16-17)

1. Programar la fecha en que se llevará a cabo.
2. Trabajar con el personal para recopilar la información y los datos actualizados que serán presentados a la ciudadanía, y asegurar que la información se presente en un formato claro y fácil de comprender.
3. Desarrollar una metodología para este ejercicio, teniendo en cuenta los muchos beneficios de permitir la participación ciudadana mediante un segmento de preguntas y respuestas.
4. Crear folletos y otros materiales impresos para complementar la presentación, con el fin de ofrecer información más detallada que puedan consultar los ciudadanos durante y después de la presentación.
5. Utilizar los medios de comunicación para informar a los ciudadanos del evento e invitarlos a participar.

Ilustración 13. Tríptico 2º Informe de Gobierno Municipal SJA (2)



Beneficios del informe ciudadano (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 16):

- **Fomentar la aceptación ciudadana:** Al crear oportunidades para informar y dialogar con los ciudadanos se fomenta una ciudadanía informada y participativa, contribuye a generar un sentimiento de inclusión, mayor aceptación de iniciativas y proyectos gubernamentales.
- **Mejorar la transparencia y accesibilidad del gobierno:** Reducir oportunidades para la especulación negativa, misma que pueden socavar la legitimidad institucional de un gobierno.

Página de Internet Municipal

El Instituto Republicano Internacional (IRI), en conjunto con el Instituto Estatal del Acceso a la Información Pública (IEAIP) y el gobierno de SJA, lanzaron el primer sitio web municipal de transparencia www.municipiosanjacintoamilpas.gob.mx

para proporcionar información sobre el Plan de Desarrollo Municipal, el presupuesto y gastos municipales y abrir un espacio a la solicitud de información o presentación de quejas. Esta plataforma permitió al gobierno actualizar periódicamente todas las actividades y obtener exposición. (International Republican Institute, 2010, pág. 5) (Anexo 10) (TP)

Ilustración 24. Portada Página de Internet. SJA



El IRI creó la sección “Déjanos tu Opinión” con el objetivo de obtener opiniones ciudadanas en temas de juventud, seguridad pública, prioridades ciudadanas e información de la página web. En septiembre 2009 ya se tenían 2,254 opiniones y para diciembre 2009 2,515 visitas.

Ilustración 35. Sección "Déjanos tu Opinión" página web SJA



Con prácticas como esta “el IRI busca institucionalizar la práctica gubernamental de reportar a la comunidad sobre sus actividades y gastos” (International Republican Institute, 2009, pág. 7) (Anexo 4) (TP). La página de internet se promovió durante los eventos del municipio y en el Salón de Transparencia.

Salón de Transparencia

Un municipio que ofrece mayor información y transparencia sobre su actuar gubernamental, es un municipio que busca democratizar la gestión municipal y dar fundamentos al sentido público de su administración. “La apertura de un gobierno se caracteriza por el grado en el que los ciudadanos pueden monitorear e influir en los procesos gubernamentales a través del acceso a la información pública y el a los espacios de toma de decisiones” (Mariñez Navarro y Valenzuela Mendoza 2013, 6).

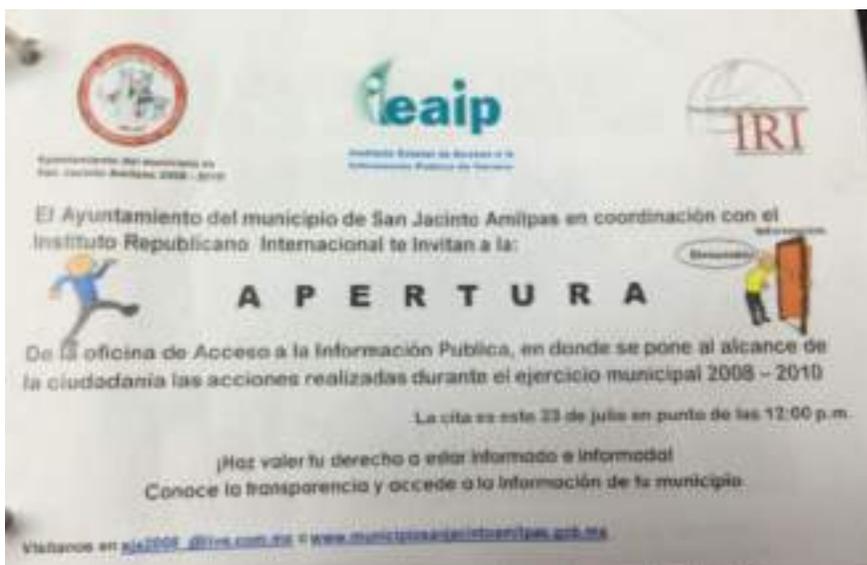
“El Salón de transparencia es una entidad a la cual todas las unidades de gobierno remiten información y documentación que no es considerada confidencial o reservada. La oficina está abierta al público y facilita el acceso a datos e información gubernamental a la ciudadanía cuando ésta la solicita. Además de almacenar

documentos públicos, la oficina proporciona información sobre los servicios que provee el gobierno y sirve como lugar donde los ciudadanos pueden presentar quejas y denuncias respecto a funcionarios públicos o servicios” (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 20)

Pasos para adoptar esta iniciativa (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 21):

1. Identificar un espacio de oficina de fácil acceso al público para almacenar la documentación.
2. Determinar las horas de oficina
3. Determinar qué información se dispondrá al público por medio del salón.
4. Establecer los mecanismos para canalizar la información de las diversas entidades gubernamentales a la oficina y viceversa (incluyendo frecuencia para la actualización de información)
5. Asignar personal para administrar o atender la oficina
6. Capacitar al personal sobre la información que está disponible, sobre cómo interpretarla, cómo involucrar y dialogar con el público, y cómo procesar solicitudes de información, quejas y denuncias.
7. Asegurar la disponibilidad de información diversa y actualizada
8. Utilizar los medios para informar a los ciudadanos sobre la existencia del salón, su propósito, los servicios que ofrece y su ubicación.

Ilustración 46. Invitación a la apertura de la Oficina de Acceso a la Información Pública



El Salón de Transparencia en SJA prestó su servicio de Lunes a Viernes de 9:00 a 16:00 hrs. y se localizó en el Palacio Municipal. Ahí, los ciudadanos podían revisar el presupuesto municipal, regulaciones y decretos municipales, obtener información sobre procedimientos administrativos y hacer solicitudes de información. El IRI fue responsable de desarrollar el concepto y el gobierno municipal fue el responsable de la oficina, de proveer escritorios, fotocopiadoras, impresoras y el personal. Para finales de 2009 se habían realizado 156 solicitudes. (International Republican Institute, 2010, pág. 2) (Anexo 10) (TP)

Beneficios: (Nogales & Zelaya-Fenner, pág. 20)

- Incrementar la transparencia: La información es la base de la transparencia y la herramienta primaria con la cual los individuos y las instituciones pueden combatir la corrupción.
- Centralizar la información pública: Una variable importante del desempeño institucional es la organización y la gestión eficaz de la información. Centralizar datos facilita el acceso por parte del público y de la institución.
- Aumentar el conocimiento ciudadano sobre las funciones del gobierno: Fortalecimiento de la legitimidad institucional.
- Crear vías alternativas para quejas o peticiones ciudadanas: Otorgar al ciudadano un lugar de confianza para promover la cultura de la participación.

Movimiento Pro-Vecino (MPV)

El IRI a lo largo de su trabajo con el municipio de SJA, realizó alianzas con organizaciones de la sociedad civil mexicanas para organizar capacitaciones y talleres que den mayor valor a su Programa de Buen Gobierno, una de éstas organizaciones fue Movimiento Pro-Vecino, una Organización No Gubernamental localizada en la Ciudad de México que tiene como mandato mejorar el bienestar de los ciudadanos a través de la responsabilidad ciudadana y el fortalecimiento de la comunidad. La mayoría de sus actividades se concentran en la organización

comunitaria, la participación ciudadana y la creación de enlaces entre ciudadanos y gobiernos locales. (International Republican Institute, 2010, pág. 9) (Anexo 5) (TP)

El IRI colaboró con Movimiento Pro-Vecino a través de su modelo "Juntos por la ComUNIDAD", el objetivo fue fomentar, por medio de talleres, una cultura de participación y responsabilidad cívica para que los ciudadanos aprendan a generar soluciones de manera independiente y en conjunto con su gobierno. Los compromisos de MPV fueron:

- Impartir 3 Cursos-taller con duración de 6 horas. Uno por colonia
- Elaborar un Programa de Organización Vecinal para cada una de las 3 colonias
- Efectuar visitas de seguimiento para la revisión de los avances del Programa de Organización Vecinal en cada una de las colonias.
- Asesorar durante el tiempo que dure el proyecto a los asistentes que lo requieran (Movimiento Pro-Vecino A.C., 2009)

El trabajo de MPV comenzó mediante reuniones con el personal municipal de la Secretaría de Seguridad Municipal y la Dirección de Colonias para solicitar sus aportaciones en relación con la selección de las colonias donde se deben enfocar los talleres y facilitar las presentaciones necesarias con dirigentes vecinales. (International Republican Institute, 2010, pág. 7) (Anexo 5) (TP). En el Anexo 15 se puede ver un ejemplo del oficio donde se indican las colonias donde se recomienda trabajar.

Una vez seleccionadas se llevaron a cabo talleres sobre organización de la comunidad con el fin de fomentar la cultura de responsabilidad cívica y enseñar a los participantes a encontrar soluciones por iniciativa propia. Los ciudadanos acordaron una serie de actividades y MPV seleccionó a algunos vecinos encargados de las tareas específicas. Con el tiempo, el IRI buscó que las actividades las lleven a cabo los vecinos, mientras MPV y el IRI actuaban

únicamente como asesores. (International Republican Institute, 2010, pág. 7)
(Anexo 5) (TP)

Durante los tres años que trabajo el IRI en SJA, se realizaron talleres en seis colonias, sin embargo, en esta investigación y con el objetivo de ejemplificar este mecanismo de participación, sólo se detallará el trabajo hecho en dos de las colonias, La República y Los Ángeles donde a partir de octubre de 2009 el Instituto comenzó a realizar trabajos con los vecinos.

“Los ciudadanos trabajaron en una serie de tareas con el fin de desarrollar habilidades de comunicación, gestión de reuniones, maximización de los recursos, análisis y priorización de amenazas reales en su colonia, etc. Todos estos esfuerzos terminaron en la elaboración de tres programas de seguridad de la colonia (uno por cada colonia); cada uno de ellos con tres acciones y la designación de un líder respectivo. Algunas de las acciones propuestas fueron: Campaña "Más luz, menos delincuencia", rescate y limpieza las calles, evaluación de la Fuerza de Vigilancia Vecinal, "Día de Control de Perros", censos y páginas amarillas de la colonia, la elaboración de un manual de seguridad de la comunidad y la distribución de 100 silbatos de alarma para prevenir la delincuencia” (International Republican Institute, 2010, pág. 2) (Anexo 10) (TP)

Ilustración 18. Talleres de MPV en las colonias Granjas y Huertos, Los Ángeles y La República



A continuación se muestran los Programas de Seguridad Vecinal que se desarrollaron en cada una de las colonias, así como las acciones de los vecinos y el seguimiento respectivo.

Colonia La República

Programa de Seguridad Vecinal

Colonia o Unidad Habitacional: La República

Delegación o Municipio: San Jacinto Amilpas

Dirección: Oaxaca, Oaxaca.

15 y 17 de octubre de 2009

Características de la comunidad: Colonia con una vida de 10 años, con 500 casas registradas y 200 casas habitadas en donde vive un total aproximado de 1000 habitantes, en su mayoría menores de edad. En la colonia no se cuenta con ninguna Institución Educativa y el Centro de Salud más cercano esta a 30 minutos caminando, de igual forma, el servicio de telefonía es limitado. La mayoría de los habitantes compraron lotes y sus habitantes se dedican principalmente a la construcción y al comercio.

Al oriente de la colonia se ubica un Centro de Rehabilitación (alcohol y drogas) y se hace notar que al lado hay un Bar.

Factores de riesgo: Insegura, con pobreza, oscura, con calles sin pavimento y con falta de espacios recreativos.

Delitos que ocurren (incidencia delictiva): Robo a casa habitación, robo a transeúnte, drogadicción y se está dando acoso a mujeres.

Acción	Fecha Compromiso	Vecino Responsable	Teléfono	Autoridad a contactar (nombre y tel.)	Observaciones
Para que la población este mejor comunicada entre si se va a gestionar la instalación de telefonía local.	3 de noviembre de 2009	Claudio Juárez Velasco	54-973-75		Se acudirá con TELMEX para poder llevarlo a cabo.
Promover el uso del silbato como alarma vecinal para promover la Prevención de Delito.	3 de noviembre de 2009	María Antonia López Gutiérrez	951-2091-088		Se promoverá en la siguiente asamblea de vecino
Promover la campaña "Ilumino mi Fachada"	3 de noviembre de 2009	Gabriela Gutiérrez Cruz Alicia Morales López	951-1276-255 50-276-59		Los vecinos colocaran un foco o lámpara en la fachada de sus casas para iluminar durante las noches las cercanías de las mismas.

La reunión de seguimiento se realizó el 21 de agosto de 2009. Para ese momento los ciudadanos habían hecho una aportación de 300 pesos para las luminarias. La autoridad puso los postes y las luminarias y los vecinos compraron el cable. En total se instalaron 3 luminarias en la calle de Yucatán y dos en Río Chiquito. De los 300 pesos de cooperación que se solicitó a los vecinos, sobraron fondos que fueron utilizados para material de revestimiento en la calle Yucatán, en este caso el Municipio puso el material y la mano de obra.

El 21 de septiembre se realizó una segunda reunión de seguimiento, donde se repasaron los temas de participación vistos anteriormente y se reconoció el esfuerzo de los vecinos, asimismo se les motivo a mantener el comité de acción

que habían formado para cumplir con las acciones acordadas. (Movimiento ProVecino A.C., 2009)

Colonia Los Angeles

Programa de Seguridad Vecinal

Colonia o Unidad Habitacional: Los Angeles

Delegación o Municipio: San Jacinto Amilpas

Dirección: Oaxaca, Oaxaca.

15 y 17 de octubre de 2009

Características de la comunidad: Colonia con una vida de 10 años, con aproximadamente 500 casas registradas y 200 casas habitadas en donde vive un total aproximado de 1000 habitantes. En la colonia no se cuenta con ninguna Institución Educativa y el Centro de Salud más cercano está a 30 minutos caminando y el servicio de telefonía es limitado.

Factores de riesgo:

Delitos que ocurren (incidencia delictiva):

Acción	Fecha Compromiso	Vecino Responsable	Teléfono	Autoridad a contactar (nombre y tel.)	Observaciones
Rescatar y Limpiar las Calles	25 de octubre	Cristina López Pérez María Magdalena Jiménez Olga López Jiménez	157-74-86 522-89-71 951-143-4383	Regiduría de Colonias. Mauro R. Reyes Ramírez 54-916-80	
Jornada de redada canina	5 de noviembre	Modesta Herlinda Hernández Santiago	505-47-81	Regiduría de Colonias. Mauro R. Reyes Ramírez 54-916-80	
Evaluación de la Policía Comunitaria	28 de octubre	Norberto Osorio Canseco Ely Martínez López	951-150-0906	Regiduría de Colonias. Mauro R. Reyes Ramírez 54-916-80	Se generará una pequeña consulta para que los vecinos de las 90 manzanas evalúen a su policía.

El 25 de octubre se realizó la actividad de limpieza con la participación de 15 manzanas, también se hizo, en conjunto con la perrera municipal una limpieza de perros callejeros y se firmaron cartas responsivas por parte de los dueños de los perros que no son vigilados.

Los vecinos evaluaron a la policía comunitaria y resolvieron que hace falta capacitación y equipamiento, una de las principales críticas fue que la policía municipal sólo llamaba la atención pero no detenía a los infractores.



Ilustración 19. Campaña de Limpieza. Col. Los Angeles. SJA

Beneficios obtenidos de los talleres (International Republican Institute, 2010, pág. 7)(Anexo 5) (TP):

1. Fomento de la cultura ciudadana: Los ciudadanos toman responsabilidad, mientras se construye el liderazgo local. Mayor conocimiento de los roles y responsabilidades del gobierno.
2. Corresponsabilidad: Ciudadanos y gobierno practican la implementación de soluciones conjuntas y ven efectos positivos en las colonias, reforzando la comunicación y el acercamiento entre ambos.

Capacitaciones

México Unido Contra la Delincuencia (MUCD)

México Unido Contra la Delincuencia es una organización sin fines de lucro, apartidista localizada en la Ciudad de México, tiene como objetivo convertirse en un enlace entre las autoridades públicas y los ciudadanos para promover la seguridad, legalidad y justicia. MUCD promueve una cultura de legalidad abogando por la transparencia, rendición de cuentas y el estado de derecho contra el crimen y la inseguridad.

MUCD se asoció con el IRI en 2009 para fortalecer el gobierno local y crear estándares y certificaciones que regulen el papel de la policía local. (International Republican Institute, 2010, págs. 9-10) (Anexo 5) (TP) y en octubre 2009, realizaron una serie de reuniones informativas para los servidores públicos, los líderes de las 13 colonias, estudiantes de las escuelas intermedias y el público en general de SJA para reforzar la capacidad del gobierno local y mejorar las condiciones de seguridad locales.

En noviembre 2009 se impartió el taller “Cultura de la Legalidad en el Servicio Público” a 60 servidores públicos del gobierno municipal, “tuvo como objetivo proporcionar a los participantes elementos que favorezcan la construcción de conocimientos, el desarrollo de actitudes y la adquisición de habilidades que propicien su participación voluntaria en la promoción de la cultura de la legalidad

dentro de su ámbito de acción, así como en los espacios de su vida cotidiana. Su duración fue de 2 horas de trabajo” (México Unido contra la Delincuencia México A.C., 2009)(Anexo 16)

Al finalizar los talleres, los funcionarios públicos llenaron un cuestionario para ser evaluados. MUCD preparó un informe en el que presentó sus resultados y recomendó una lista de acciones para promover la cultura de la ley a nivel personal, de grupo y de nivel ejecutivo. (International Republican Institute, 2010, pág. 1)(Anexo 5) (TP):

- A pesar de que en un inicio el 80% de los participantes nunca había escuchado el concepto “Cultura de la Legalidad” al final del taller el 100% pudo explicar y definir el concepto en sus propias palabras.
- El 60% tiene conocimiento de la existencia de un código o manual que establece las normas de comportamiento dentro del municipio y el 100% de los participantes considera que el comportamiento de apego a las leyes y normas por parte de los empleados y directivos es muy necesario para que exista legalidad al interior de su centro de trabajo.
- Al finalizar el taller, el 100% de los participantes podía identificar consecuencias de ilegalidad en la organización y en los empleados, es decir, los participantes ejemplificaron con éxito comportamientos deshonestos y comportamientos legales en su trabajo.

Se recomendaron las siguientes acciones para promover la cultura de la legalidad:

- Acciones Personales. Mayor comunicación; formar un comité de policía comunitaria; promover cursos de capacitación.
- Acciones grupales. Promover talleres para que todos conozcan las leyes; denunciar actos o peticiones ilegales; comentar las acciones con objetivos comunes y claros para promover la legalidad.
- Acciones a nivel directivo. Mayor respeto para los trabajadores; propiciar un ambiente de confianza para externar inquietudes; trabajar en la

recuperación de espacios que habían sido secuestrados por el crimen para convertirlos en espacios libres y con presencia vecinal.

Ilustración 20. Talleres MUCD. San Jacinto Amilpas



Otras Capacitaciones

De acuerdo al Reporte del trabajo del IRI en SJA (Instituto Republicano Internacional, 2010) (Anexo 8), se realizaron las siguientes capacitaciones:

En noviembre de 2008, el Instituto llevó a un experto en finanzas, transparencia y presupuesto participativo. Omar Heredia⁶ trabajó en el Ayuntamiento de Oaxaca de Juárez y en el Comité de Desarrollo Municipal en el Senado, asistió a los oficiales de gobierno con soluciones simples para desarrollar conciencia ciudadana en la elaboración de presupuestos y urgió a las autoridades a continuar las reuniones con los ciudadanos para que ellos pudieran participar en los proyectos municipales.

En febrero de 2009, el IRI ofreció capacitación sobre finanzas municipales y planeación. Para esto Fernando Cabrera⁷, un consultor nacional, revisó cómo la administración realizaba y administraba sus presupuestos. Durante su visita, Fernando presentó un modelo de Plan de Desarrollo Municipal y revisó el del Ayuntamiento. Por último comenzó a diseñar la matriz FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del Ayuntamiento. Asimismo logró fortalecer la información respecto a la solicitud para los programas sociales federales y estatales.

⁶ No se encontró información sobre su semblanza

⁷ No se encontró información sobre su semblanza

Fernando Cabrera regresó a SJA en el mes de marzo 2009 para ofrecer asistencia técnica mediante un plan para recuperar los fondos federales que están destinados para los municipios y que tenía retenidos el gobierno estatal. Cabrera también revisó las deudas municipales en las que destacaba la deuda de luz. El consultor reiteró su disposición para trabajar en conjunto, con el fin de que el Ayuntamiento cumpliera con lo establecido en la ley de ingresos/egresos municipales.

Por otro lado, el IRI dio a conocer la labor que el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) hace mediante sus programas de capacitación. Así se inició la gestión para que autoridades de ese Instituto visitaran el municipio de SJA para fortalecer los conocimientos de las autoridades. El 17 de abril de 2009 el INAFED llevó a cabo un seminario de capacitación de 6 horas con autoridades municipales de SJA, entre otros. El objetivo del seminario fue reforzar el trabajo de los oficiales de gobierno en los temas de rendición de cuentas, administración y marco jurídico. Los participantes trabajaron en equipo para resolver conflictos y mejorar habilidades de comunicación.

Como parte de su programa de capacitaciones, el IRI en conjunto con la Pontificia Universidad Javeriana, crearon la Universidad en Línea de Buen Gobierno, un sistema que provee a oficiales públicos y empleados gubernamentales con la oportunidad de aprender conceptos y principios de buen gobierno con profesionales de cada área. (International Republican Institute, 2009, pág. 10) (Anexo 4) (TP)

En el oficio del 25 de febrero de 2010 del IRI (Anexo 17), se invitó al municipio de SJA a participar en uno de los dos diplomados que se ofrecen:

Diplomado en Gestión Pública y Buen Gobierno- Desarrolla los temas claves de gestión pública mediante estudio de la descentralización y las responsabilidades de los servidores públicos en la gestión pública territorial, planeación estratégica y procesos de programas y planeación pública.

Diplomado en Participación Política y Buen Gobierno- Enfoca el tema de la participación ciudadana en los procesos políticos mediante el estudio comparativo de derecho a la participación ciudadana, espacios formales e informales de participación política y el proceso de tomas de decisiones.

Los cursos se desarrollan mediante una plataforma virtual en línea y han sido diseñados para compartir buenas prácticas en temas de gestión pública participación política. Cada diplomado tiene una duración de 12 semanas y requiere de aproximadamente 16 horas de participación por semana (total 192 horas).

En el caso de SJA, el Sr. Perfecto Irineo Morales López, Secretario de la Sindicatura Municipal, cursó el Diplomado en Participación Política y Buen Gobierno.

3.2.3 Diagnóstico del Modelo de Participación del IRI en SJA

El programa de Buen Gobierno del IRI está diseñado con el objetivo de revitalizar al sector público y a la ciudadanía, en un esfuerzo fundamental para fortalecer la democracia e infundir una mayor confianza en los sistemas democráticos de gobierno. Sus programas buscan demostrar que las prácticas de Buen Gobierno pueden tener un impacto significativo en la administración pública local, que son replicables cuando están cuidadosamente diseñadas y son sensibles a las debilidades institucionales y a las necesidades de la comunidad existente.

Durante éste subapartado se analizará el impacto, los retos, las áreas de oportunidad y capacidad de réplica del trabajo realizado por el Instituto Republicano Internacional y el municipio de SJA 2008-2010 para definir si cumplió con los objetivos mencionados anteriormente.

3.2.3.1 Impacto en la Administración Municipal

Cuando existe un compromiso claro con la participación ciudadana y las políticas públicas que devengan de ésta, se deben ver resultados concretos; un gobierno con estructuras flexibles y abiertas, así como normas y conductas administrativas que faciliten el acercamiento ciudadano, aumenten la calidad de los servicios

públicos, transparenten la actividad gubernamental y otorguen recursos a la sociedad.

Para analizar el impacto del modelo de participación ciudadana del IRI en San Jacinto Amilpas es importante ver la incidencia que sus mecanismos tuvieron en la organización administrativa, recursos humanos, marco legal, transparencia, rendición de cuentas, calidad en el servicio público, presupuesto y cultura ciudadana de participación.

Organización Administrativa

El municipio de SJA desarrolló a lo largo del programa una organización flexible que permitió la implementación de los Consejos Consultivos y Movimiento Pro-Vecino, dos actividades que necesitaron una administración con la habilidad para captar y resolver nuevas demandas, así como capacidad para ajustar sus estructuras, así como funcionarios para direccionar sus esfuerzos hacia la atención de las necesidades ciudadanas.

El Manual Ciudadano, también tuvo un impacto a nivel organizacional ya que definió de manera clara las facultades que correspondían a cada oficina del Ayuntamiento así como su lugar en el organigrama.

Otro cambio organizacional importante lo requirió el Salón de Transparencia que creó una nueva oficina de acceso a la información en el organigrama municipal, aumentando los roles y responsabilidades de las áreas y mejorando la coordinación de las mismas hacia dentro y hacia fuera para cumplir con los requerimientos del Salón.

Recursos Humanos

El trabajo conjunto del IRI y el Municipio en el tema de profesionalización permitió a los servidores públicos acercarse a mejores prácticas de administración pública. En las actividades de México Unido Contra la Delincuencia, del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), en las capacitaciones de expertos como Omar Heredia y Fernando Cabrera y en el curso en línea de Participación Política y Buen Gobierno, el Municipio abrió sus puertas a la

formación de sus servidores públicos de diversas áreas o departamentos, que al contar con mayores herramientas pudieron acceder a mayores recursos, educarse en temas de legalidad y conocer acerca de otras experiencias de participación ciudadana.

Asimismo, además de las capacitaciones formales, durante las diferentes actividades se reforzó el liderazgo del presidente municipal y su cabildo y mediante su participación en todas las actividades, se fortaleció el compromiso del municipio, su voluntad política hacia el programa de Buen Gobierno, sus beneficios y su capacidad para implementar de manera independiente programas de participación ciudadana.

Marco Legal

A lo largo de la investigación no se encontraron casos documentados donde el IRI haya intervenido en el desarrollo del marco legal de SJA, sin embargo, la aplicación del Presupuesto Participativo, la creación de la Página de Internet y el compromiso del Memorando de Entendimiento significaron cambios en el marco legal a nivel de egresos y reglamentos, asimismo actividades como la creación del Salón de Transparencia ayudaron al municipio a cumplir con leyes estatales y federales de transparencia con las que no cumplía anteriormente.

En este aspecto la participación ciudadana no tuvo un impacto notable en el marco legal, aunque si es importante mencionar que el municipio de SJA en su Plan Municipal de Desarrollo y en su Bando de Policía y Gobierno, ya contaban con lineamientos y atribuciones para promoverla y garantizarla, lo que hizo que el trabajo del IRI no se enfoque en esto.

Transparencia y Rendición de Cuentas

Cualquier actividad, programa o instrumento que permita a los ciudadanos acceder de manera clara y sistemática a la información pública del municipio, entiéndase esta información como el plan de desarrollo, la normatividad, el organigrama, los ingresos y egresos, los proyectos de obra pública, resultados, etc., representan un avance en temas de transparencia.

En el caso del programa que se estudia, casi todas las actividades tienen un impacto en los niveles de transparencia municipal, el Presupuesto Participativo, los Consejos Consultivos, el Manual Ciudadano, el Informe de Gobierno, la Página de Internet, el Salón de Transparencia y Movimiento Pro-Vecino son mecanismos o instrumentos que acercaron a los ciudadanos con el gobierno y permitieron un mayor entendimiento de su gobierno municipal, proporcionándoles información para mejorar sus propuestas y demandas y así enriquecer las discusiones y negociaciones. Hacia dentro del municipio los efectos que tuvieron estas actividades fueron: un mejor control de sus programas, mayor coordinación entre las áreas y un incremento de su productividad.

En cuanto a la rendición de cuentas, estas mismas actividades obligaron a los funcionarios públicos a dar explicaciones sobre sus acciones, ya fuera en formato de foro público, en las reuniones con los ciudadanos, mediante publicaciones en la página de internet o en los documentos disponibles en el Salón de Transparencia, había que dar explicaciones y fundamentar las decisiones o falta de las mismas ante la ciudadanía.

Calidad en los Servicios Públicos

La calidad se ve reflejada en el incremento de la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos y con los parámetros de servicio de los mismos, es decir, debe incrementar tanto el acceso al servicio como la manera en la que se entrega.

Los instrumentos que permiten a los ciudadanos acceder a la información, como el Manual Ciudadano o la Página de Internet ayudan a homologar los requerimientos para la prestación de los servicios y a recibir mejor atención mediante los números de contacto y el uso de la información disponible.

Los Consejos Ciudadanos, el Presupuesto Participativo y Movimiento Pro-Vecino, ayudan al gobierno y a los ciudadanos a priorizar las necesidades y trabajar con corresponsabilidad para elevar el nivel de los servicios públicos ya sea en materia de obra pública, salud, seguridad, etc.

Por último las Encuestas, los Grupos de Enfoque y las capacitaciones otorgan a los funcionarios públicos información para entregar de manera más efectiva, eficiente, equitativa y constante los servicios públicos que necesita su población.

Presupuesto

Casi todas las actividades del programa de Buen Gobierno, requirieron en mayor o menor medida de recursos públicos para llevarse a cabo de manera exitosa, a lo largo del desarrollo del trabajo con el IRI, el municipio de SJA asignó recursos al modelo de participación ciudadana lo que tuvo un impacto positivo en las actividades porque motivo el compromiso de la administración pública y mostró su interés ante la ciudadanía.

En este sentido, se vieron cambios importantes a nivel presupuestal que reflejaron la incidencia de la implementación y de los resultados de la participación ciudadana en la administración pública municipal.

Cultura ciudadana de participación

La cultura ciudadana de participación se refiere a los principios y valores compartidos por los habitantes de una localidad respecto a la participación en los asuntos públicos. Cuando el gobierno se hace responsable de abrir espacios que alientan la participación y concede a sus ciudadanos las herramientas para llevarla a cabo de manera pacífica e institucional facilitan la operación de las acciones públicas y otorgan mayor legitimidad a su gobierno.

Todas las actividades del Programa de Buen Gobierno del IRI en SJA, con excepción de algunas capacitaciones, tienen como trasfondo el trabajo con la ciudadanía para motivar su participación, fortalecer el tejido social y darles las bases para convertirse en un contrapeso y al mismo tiempo en un apoyo para su gobierno.

Tabla 2. Matriz de Relación de Actividades del IRI y las Áreas de Incidencia

Actividades	Áreas de Incidencia						
	Organización	Recursos Humanos	Marco Legal	Transparencia y Rendición de cuentas	Calidad	Presupuesto	Cultura de Participación
Encuestas y Grupos de Enfoque		X			X	X	X
Concurso “Si yo fuera...”							X
Consejos Consultivos	X	X		X	X	X	X
Presupuesto Participativo		X	X	X	X	X	X
Manual Ciudadano	X			X	X		X
Informe de Gobierno				X		X	X
Página de Internet			X	X	X	X	X
Salón de Transparencia	X	X	X	X		X	X
Movimiento ProVecino	X	X		X	X	X	X
Capacitaciones		X				X	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla es posible observar que el área donde más impacto hubo a nivel municipal fue la cultura ciudadana de participación, seguida por el presupuesto y la transparencia y rendición de cuentas, mientras que las áreas con menor impacto fueron el marco legal y el nivel organizacional. Asimismo, las actividades con mayor impacto fueron los Consejos Consultivos, el Presupuesto Participativo, el Salón de Transparencia y Movimiento Pro-Vecino, mientras que las actividades con menor impacto fueron el Concurso “Si yo fuera Presidente Municipal” y las capacitaciones.

Para concluir la primera etapa del diagnóstico de este modelo de participación es posible decir que éste tuvo un impacto en el nivel administrativo y en la ciudadanía durante su ejecución. El hecho que el modelo haya cubierto de manera transversal con sus actividades varias áreas del ayuntamiento le permitió reforzar sus mecanismos e instrumentos de participación y utilizar de manera más eficiente sus recursos, aun cuando existen actividades que pudieran ser sustituidas por otras que cumplan sus mismos objetivos pero amplíen sus alcances.

3.2.3.2 Retos

El Modelo de Participación Ciudadana del IRI enfrenta algunos retos al momento de su implementación, éstos deben ser atendidos para poder tener éxito y desarrollar mecanismos e instrumentos de participación donde la “transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración y la confianza sean articuladoras activas entre actores gubernamentales y no gubernamentales” (Mariñez Navarro & Valenzuela Mendoza, 2013, pág. 36).

Elección del socio.- Un primer reto se encuentra en la elección del municipio, el elemento más importante en la ejecución del modelo y seguramente el responsable de su éxito o fracaso. Se debe iniciar por informarse acerca del sistema político sobre el que opera, ya que la oferta gubernamental y la demanda social de participación dependen de los contextos y de las tradiciones políticas específicas de cada país; no podemos suponer que es sólo la bondad, el buen diseño del instrumento participativo, o la sincera y eficiente decisión gubernamental lo que determina el alcance de la participación, todo depende de la situación política (Canto Chac, 2010, pág. 45).

Una vez que existe un sistema político que permite que florezcan este tipo de modelos, el reto del IRI es contar con un líder que tenga la voluntad política e influencia suficiente para convencer a su gobierno acerca de los beneficios de la inclusión de la participación ciudadana en las políticas públicas, de los efectos que tendrá en su legitimidad, en la calidad y en el éxito de su trabajo.

Participación de la población.- Durante el primer acercamiento para el desarrollo de las Encuestas y los Grupos de Enfoque se encontró mucha renuencia a participar por falta de credibilidad, costumbre, cultura e interés de la población. Otro gran reto en este mismo sentido es garantizar la inclusión de los grupos más aislados o marginados, “buena parte de la legitimidad de los instrumentos participativos dependerá de que exista una percepción generalizada de que los intereses relevantes en una determinada política pública estén representados en el proceso de participación” (Font, Blanco, Gomá, & Jarque, 2010, pág. 85), es decir, si no se cuenta con participación de los diversos grupos de la sociedad, las

actividades y las decisiones que surjan de ellas no tendrán respaldo ciudadano, no gozarán de corresponsabilidad ni servirán para fortalecer la democracia.

Institucionalización de las prácticas.- El gran desafío de cualquier modelo de participación es la construcción de canales de comunicación permanentes e interactivos entre los ciudadanos y el gobierno, es decir, la institucionalización de los mecanismos e instrumentos de participación, la sociabilización de las rutinas, la interiorización por parte de la sociedad de sus valores y principios, el desarrollo de marcos normativos que obliguen a su cumplimiento, la asignación continua de prioridad y presupuesto en los planes de desarrollo y en cada política pública y la homogenización de la visión gubernamental y social sobre el valor que se le asigna a la corresponsabilidad.

En México, el mayor obstáculo al que se enfrenta la institucionalización son los ciclos electorales, en el caso de los municipios, en los años de esta investigación, cada tres años cambia la estructura completa del Ayuntamiento y en ocasiones, se destruye toda evidencia de trabajo de la administración anterior, es por esto que se deben tomar medidas de carácter legal y social para asegurar la continuidad de las prácticas de participación ciudadana y así con el tiempo, lograr su institucionalización.

“Desarrollar una administración pública institucionalmente protegida de los vaivenes políticos implica sólidos marcos normativos y fuertes instrumentos procedimentales, capaces de dirigir la decisión de política bajo criterios transparentes y ampliamente vigilados... implica a su vez fortalecer la carrera administrativa, creando cuerpos profesionales, con reglas claras y respetadas... y con suficiente autonomía para dar continuidad a los programas gubernamentales” (Arellano Gault, B, 2011)

Dependencia del apoyo internacional.- Un último reto al que se enfrenta el IRI, es el mismo que en ocasiones es su mayor fortaleza para iniciar el trabajo con un nuevo socio, esto es su carácter internacional y su respaldo económico, el cual, puede ser visto como un requerimiento del municipio para dar fuerza a las actividades y poder llevarlas a cabo.

El objetivo de cualquier Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo es institucionalizar mecanismos que se prolonguen más allá de la vida de los programas para que puedan tener un verdadero efecto en los actores relevantes y en la cultura de la localidad. Lograr esto, es el reto más complicado del Instituto y depende del éxito de los demás retos explicados.

“Sin duda, para que la participación ciudadana funcione debe existir voluntad política pero también espacios e instrumentos, así como la convicción entre funcionarios y la ciudadanía que el debate y la deliberación pública en un clima de respeto mutuo, así como los acuerdos, la construcción de consensos y la corresponsabilidad en las decisiones públicas son componentes claves para avanzar en la construcción de una forma de gobierno representativa y participativa”_(Ziccardi, A, 2010, págs. 207-208).

3.2.3.3 Áreas de Oportunidad

Como en cualquier programa de cooperación internacional, el Modelo del Instituto Republicano Internacional para el Buen Gobierno tiene áreas que se pueden fortalecer para tener mejores resultados. Una primera área está en la capacidad de expandir el modelo a muchos municipios en un mismo periodo de tiempo, lo cual se ve limitado ante el enfoque altamente selectivo y exclusivo de las subvenciones. La falta de promoción o publicidad de los casos de éxito impide su réplica e inhibe el posible interés de otros municipios que no están siendo beneficiados por el IRI.

Otra área que se debe trabajar es la que se refiere al marco legal, el gobierno debe impulsar cambios legales fundamentales que cambien de manera radical la relación del gobierno y la sociedad, no es suficiente realizar actividades y usar mecanismos de participación, debe haber un cambio legal que sustente la continuidad del modelo aún sin la participación del IRI y sin la administración que los instauró.

En cuanto a áreas de oportunidad más concretas, el concurso “Si yo fuera Presidente Municipal” es un ejemplo de actividades que se planean y se fundean sin tener primero un esquema inicial de gastos contra beneficios. A lo largo de la investigación fue posible observar diversas actividades de menor costo que

tuvieron un mayor impacto, tal es el caso de los Consejos Consultivos y el Presupuesto Participativo. Si el objetivo del concurso era el acercamiento específico de los jóvenes al gobierno, éste se pudo haber logrado a través de otra actividad que permitiera un beneficio más alto en términos democráticos de incidencia de la participación, por esto, es necesario tener esquemas y realizar análisis previos a la ejecución de las actividades.

El área de oportunidad más importante que abarca de manera transversal toda la planeación y ejecución de las actividades del IRI, es la medición de desempeño. La elaboración de reportes, implementación de actividades y resultados de encuestas, son en casi todos los casos, los únicos indicadores de éxito que se manejan para comprobar el trabajo realizado. Estos instrumentos de medición de resultados hacen difícil determinar el nivel de influencia del modelo de cooperación internacional en los ámbitos y aspectos de la vida pública en el municipio o su capacidad para fortalecer e institucionalizar prácticas democráticas.

Una primera observación es que no hay un seguimiento continuo de los programas, por ejemplo, no se verifica que se cumplan los tiempos especificados para actualizar la información de la Página de Internet o del Salón de Transparencia, no hay una medición sobre la cantidad de trámites gubernamentales que se realizaron de manera más rápida gracias al Manual Ciudadano, o un número de ciudadanos que pudieron contactar a sus autoridades porque contaban con él. Tampoco se sabe si después de dos años del concurso “Si yo fuera Presidente Municipal” los ganadores mostraron comportamientos de mayor corresponsabilidad con el gobierno o asumieron un papel de liderazgo dentro de sus comunidades.

Otro ejemplo claro es el Informe de Gobierno, que representó un evento muy importante en SJA, pero se realizó únicamente en los primeros dos años del gobierno y se olvidó en el tercero o por lo menos eso es lo que hay documentado.

De igual forma, son pocas las actividades que miden los efectos concretos de la participación ciudadana en las políticas públicas, es decir, el impacto de las

actividades o la retroalimentación como es el caso de los comentarios que se dejaron en la Página de Internet.

No es posible identificar si el programa de Buen Gobierno empieza y termina en las actividades reportadas o si la administración interioriza sus principios fundamentales, replica las lecciones y buenas prácticas de manera independiente y utiliza la retroalimentación ciudadana en sus políticas públicas.

Un buen ejemplo, donde sí se aplica esto, es el Presupuesto Participativo, donde son claros y están documentados los resultados obtenidos, que fueron la construcción de las obras escogidas y priorizadas por el Consejo de Desarrollo Municipal Sustentable, situación que no se repite en los Consejos Ciudadanos o en la entrega de la información de las Encuestas y los Grupos de Enfoque o en las capacitaciones donde la cantidad de horas, el número de personas y a veces una evaluación final dan valor a su impacto, sin profundizar en el uso de los conocimientos adquiridos por los servidores públicos.

En lo referente al seguimiento que se hizo después de los talleres de “Unidos por la ComUNIDAD” de Movimiento Pro-Vecino, fue posible ver resultados tangibles como la limpieza de las calles, las campañas contra los perros callejeros, la instalación de luminarias, etc, sin embargo, se pudo haber ido más allá para verificar hacia el final de programa si aquellas colonias con las que se inició la labor mantuvieron sus comités vecinales y continuaron con las acciones o si el gobierno mantuvo el contacto con los ciudadanos para seguir el trabajo y la mejora de los servicios públicos. En este caso, al menos existió desde la planeación de la actividad la intención de ver resultados y políticas públicas concretas, así como realizar seguimientos y desarrollar una evaluación final.

Para resumir el punto, el área de oportunidad más importante está en la generación de indicadores de desempeño cuantitativos, que no sólo sirven para establecer si se alcanzaron los objetivos o no, sino para convertirlos en instrumentos técnicos capaces de hacer que la organización, sea el IRI o el municipio, aprenda de sus errores y aciertos y elabore nuevas estrategias. La idea

de la medición de desempeño debe estar enfocada al aprendizaje organizacional para que la mejora en la prestación de servicios, en los modelos de participación y en la calidad de vida de la ciudadanía sea continua.

3.2.3.4 Posibilidad de Replica

El análisis sobre la capacidad de réplica de un Modelo de Participación Ciudadana es básico al momento de realizar un diagnóstico. La alta demanda de nuevos mecanismos e instrumentos de participación ciudadana institucionalizados requiere de modelos que puedan ser exportados, guardando algunas diferencias, para responder a una sociedad en constante cambio y con un nivel de exigencia en términos de calidad en los servicios públicos, así como transparencia y rendición de cuentas cada vez más alto.

“El papel correspondiente a la cooperación internacional para el desarrollo se convierte en sí en una herramienta capaz de conducir o promover procesos de democratización adaptados a diferentes contextos territoriales, políticos y culturales. Sus mecanismos de acción, sus fuentes independientes de financiación, su carácter innegable de “intervención externa” y la capacidad de acumular conocimiento, entre otras características, le permiten en principio promover procesos democráticos” (Hernández Muñoz y Gottsbacher 2011, 80), sin embargo, hay que tomar en cuenta el riesgo que se corre cuando se convierte al socio internacional, en una pieza fundamental del modelo porque implica que únicamente los municipios que cuenten con su apoyo podrán replicarlo.

En el caso del IRI y como se mencionó en la tabla sobre las subvenciones objetivos y presupuestos, sus programas estuvieron planteados para llevarse a cabo de manera simultánea en otro municipio de Oaxaca, en municipios de Zacatecas, Morelos y el Estado de México, así como en los países de Honduras y Guatemala, lo que demuestra la posibilidad de replicar el modelo.

Es importante hacer hincapié en que el IRI cuenta con diversas prácticas, actividades, mecanismos, instrumentos y acercamientos en el tema de Buen Gobierno y de la Participación Ciudadana, los cuales pueden y deben variar según

el municipio donde se pretende trabajar, así, aunque el modelo se replica, también responde a las necesidades de cada uno de los municipios donde trabaja y a la composición de su sociedad. Por ejemplo, en SJA únicamente se utilizó la tecnología en la página de internet y en el Salón de Transparencia, el resto de las actividades se basó en una relación de contacto directo entre gobierno y ciudadanos en esquemas de foros públicos o reuniones, esto podría ser diferente en municipios donde la población tiene mayor acceso a la tecnología o un alto manejo de redes sociales.

Como también se puede observar en la tabla referida y en el desarrollo de la investigación, para replicar el modelo que se llevó a cabo en SJA se requiere de una inversión baja en términos monetarios y de una disposición alta por parte de los miembros de la administración municipal, especialmente del presidente municipal y su cabildo por lo que si se cuenta con ambos de estos factores la aplicación del modelo es posible.

A modo de conclusión de este apartado, el Instituto Republicano Internacional pudo trabajar de manera conjunta con el municipio de SJA en la implementación de actividades que forman parte de su Programa de Buen Gobierno, un modelo de participación ciudadana, que permitió el acercamiento entre el gobierno municipal y sus ciudadanos y capacitó a ambos en temas de transparencia, rendición de cuentas y corresponsabilidad entre otros.

El compromiso y la voluntad política del ayuntamiento con el Programa se vieron reflejados en cambios importantes en diferentes aspectos y niveles de la administración municipal, sin embargo, todavía es posible mejorar el modelo para lograr una incidencia de mayor profundidad que permita la institucionalización de las prácticas, la superación de todos los retos mencionados y la aplicación de mediciones de desempeño para el aprendizaje.

Por último, el bajo costo, facilidad de implementación y éxito probado permiten asegurar que este modelo puede ser replicado siempre y cuando exista la voluntad y el compromiso político y social para lograrlo.

Conclusión

La participación ciudadana y las políticas públicas mantienen una relación que debe ser permanente e interdependiente con la administración pública, ya que son los medios que legitiman al gobierno y habilitan los cambios estructurales, institucionales y legales para dotar a la administración de su carácter público y robustecer el principio democrático que le ha dado vida.

El uso de mecanismos de participación ciudadana incrementa la gobernabilidad, enriquece los procesos de toma de decisiones, genera consensos y da lugar a una mayor aprobación a las políticas gubernamentales. A la vez, el gobierno logra disponer de colaboradores, de procesos que mejoran su proceso de toma de decisión y fortalece su capital social y legitimidad pública.

La participación ciudadana funciona como impulso para abrir y modernizar la administración pública, su organización, marco legal, recursos humanos, calidad de sus servicios, la transparencia y la rendición de cuentas. Cuando se institucionaliza la participación como una política pública se conocen de manera más acertada las necesidades y prioridades de la población, lo cual convierte la acción pública en programas más eficientes y eficaces.

De acuerdo a lo establecido a lo largo de la investigación, es posible exponer que el modelo del IRI implementado en el municipio de San Jacinto Amilpas, Oaxaca tuvo como objetivo proporcionar asistencia técnica a funcionarios de gobierno para incrementar su capacidad de respuesta a las necesidades ciudadanas y mejorar la calidad general de la prestación de servicios, para lo cual ejecutó en conjunto con el gobierno municipal una serie de actividades o mecanismos de participación ciudadana que intervinieron en la priorización, diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, logrando resultados positivos.

En el nivel administrativo se aumentó la capacidad para captar y resolver demandas ciudadanas mediante la flexibilización y ampliación de su estructura. Asimismo se concientizó a los funcionarios sobre los beneficios de la participación y se reforzó el liderazgo del presidente municipal y la legitimidad de su gobierno.

Por otro lado, se crearon herramientas para cumplir con los requerimientos en transparencia y rendición de cuentas que además de su objetivo natural de informar, tuvieron un efecto en el mejor control de los programas, la coordinación entre las áreas y la productividad. Otro beneficio fue la mejora de los servicios públicos, y una mayor focalización en el uso de recursos públicos.

EL IRI dotó al gobierno local con la capacidad suficiente para procesar las demandas ciudadanas e implementar arreglos institucionales, que sirvieron como vehículo para dar soluciones, corresponsables entre gobierno y sociedad, a problemáticas específicas de interés público. Sin embargo, la corta duración del gobierno por los ciclos electorales, la falta de indicadores profundos de medición de desempeño, la dependencia casi vital hacia su respaldo y fondos, el poco impacto en el marco legal y la cultura social, impidieron la institucionalización de las prácticas y su continuidad a través del tiempo.

Es importante identificar este proceso como uno de largo plazo, que debe ir acompañado de la profesionalización de todas las áreas. La incidencia de la participación debe verse reflejada en toda la administración pública, ya que todas sus instancias deben trabajar de manera corresponsable con la sociedad.

Se comprueba que el modelo analizado puede ser replicado ya que constituye una herramienta que presenta los cimientos básicos de la participación ciudadana iniciando por su carácter transversal en la administración pública y las políticas públicas, mediante mecanismos que están diseñados para cumplir objetivos específicos, generar políticas concretas y forzar el aprendizaje institucional.

Para concluir es posible afirmar que la capacidad de un gobierno para gestionar de manera exitosa sus recursos y dar respuesta a las necesidades y demandas de sus ciudadanos e incrementar su legitimidad, dependerá de su trabajo para articular y compatibilizar los intereses e iniciativas de múltiples actores sociales en los procesos de toma de decisión que deriven en proyectos de relevancia social.

Fuentes

Bibliografía

Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. (26-27 de Junio de 2008). San Salvador, El Salvador.

Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. (2009).

Aguilar Valenzuela, R. (2006). B. México, D.F.: Mujeres y Punto.

Aguilar Valenzuela, R. (2012). A. México D.F.: Miguel Ángel Porrúa.

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

Aguilar, L. (2005). *Las políticas públicas: su aporte*. México: Universidad de Guadalajara.

Arellano Gault, D. (2011). B. En G. Cejudo, *Nueva Gestión Pública* (págs. 187-217). México, D.F.: Siglo XXI.

Arellano Gault, D., & Blanco, F. (2013). A. México, D.F.: Instituto Federal Electoral.

Bacqué, M.-H., Rey, H., & Sintomer, Y. (2010). La democracia participativa: ¿un nuevo paradigma de la acción pública? En M. Canto Chac, *Participación ciudadana en las políticas públicas* (págs. 105-149). México D.F.: Siglo XXI editores, s.a de c.v.

Bardach, E. (2004). *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas*. México D.F.: CIDE/Porrúa.

Blanca Olías, d. (2001). *La evolución de la gestión pública: la Nueva Gestión Pública*. Madrid: Prentice Hall.

Cabrero Mendoza, E. (1999). A. En E. Cabrero Mendoza, & G. Nava Campos, *Gerencia pública municipal. Conceptos básicos y estudios de caso* (págs. 19-90). México D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas.

- Cabrero Mendoza, E. (2011). B. En G. Cejudo, *Nueva Gestión Pública* (págs. 75-113). México, D.F.: Siglo XXI editores.
- Canto Chac, M. (2010). Introducción. En M. Canto Chac, *Participación ciudadana en las políticas públicas* (pág. 276). México D.F.: Siglo XXI editores s.a de c.v.
- Casar, M., & Maldonado, C. (2010). Formación de agenda y procesos de toma de decisiones, una aproximación desde la ciencia política. En M. Merino, G. Cejudo, D. Arellano Gault, T. Bracho, M. Casar, J. Gil-García, . . . L. Sour, *Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de política pública* (págs. 207-238). México D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económica A.C.
- Castelazo, J. (2010). *Administración Pública: Una Visión de Estado*. México D.F.: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- CLAD. (1999). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Ensayo.
- Font, J., Blanco, I., Gomá, R., & Jarque, M. (2010). Mecanismo de Participación Ciudadana en la Toma de Decisiones Locales: Una Visión Panorámica. En M. Canto Chac, *Participación ciudadana en las políticas públicas* (págs. 56-104). México D.F.: Siglo XXI editores s.a de c.v.
- Fung, A., & Olin Wright, E. (2010). En torno al gobierno participativo con poder de decisión. En M. Canto Chac, *Participación ciudadana en las políticas públicas* (págs. 150-175). México D.F.: Siglo XXI editores, s.a de c.v.
- Gastélum Celaya, J., & del Cid Navarro, R. (Mayo de 2008). La Administración Pública Tradicional y los Desafíos de la Globalización en el Siglo XXI. Un Acercamiento a los Gobiernos Locales. (R. Uvalle Berrones, Ed.) *Instituto de Administración Pública del Estado de México, A. C.*(70), 264.
- Crespo, J. (2006). *Para entender el Estado*. México D.F.: NOSTRA EDICIONES.
- Hernández Muñoz, J., & Gottsbacher, M. (2011). La cooperación internacional para el desarrollo y sus efectos en los procesos democráticos a escala local

- . En C. A. (Coord.), *Democracia, desarrollo y cooperación internacional* (págs. 79-129). México D.F.: Instituto Mora.
- Isunza Vera, E. (2010). Para analizar los procesos de democratización: interfaces socioestatales, proyectos políticos y rendición de cuentas. En M. Canto Chac, *Participación ciudadana en las políticas públicas* (págs. 222-251). México D.F.: Siglo XXI editores s.a de c.v.
- Mariñez Navarro, F., & Valenzuela Mendoza, R. (2013). *Gobierno Abierto*. México D.F.: MAPorrúa.
- Moyado Estrada, F. (2010). Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública. En F. Moyado Estrada, *Gestión de Calidad* (págs. 17-52). México D.F.: Siglo XXI.
- Parrado Díez, S., & Ruiz López, J. (2010). La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública. En F. Moyado, *Gestión de Calidad* (págs. 53-93). México D.F.,: Siglo XXI.
- Ruiz López, J. (2010). Lo Importante es Participar: El Papel de los Premios a la Calidad en la Institucionalización de la Evaluación". En F. Moyado, *Gestión de Calidad* (págs. 116-151). México D.F.: Siglo XXI.
- Salvador, M., & Ramió, C. (Junio de 2012). El diseño institucional de la participación ciudadana en la administración local: reflexiones a partir de un estudio de caso. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, -.
- Sojo Garza-Aldape, E. (2006). *Políticas públicas en democracia*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Uvalle Berrones, R. (2010). Ejes de la democracia contemporánea: ciudadanización, gestión pública, servicio de carrera y participación ciudadana. En J. C. León, *Gestión y administración de la vida colectiva*. México: UNAM/FCPyS.

Villanueva Ulfgard, R. (2011). Actores y estrategias en la cooperación internacional para la democratización. En C. A. (Coord.), *Democracia, desarrollo y cooperación internacional* (págs. 104-129). México D.F.: Instituto Mora.

Ziccardi, A. (1996). B. En A. Ziccardi, *La tarea de gobernar: gobiernos locales y demandas ciudadanas* (págs. 13-37). México D.F.: Miguel ángel Porrúa y el Instituto de Investigaciones Sociales UNAM.

Ziccardi, A. (2010). A. En M. Canto Chac, *Participación ciudadana en las políticas públicas* (págs. 205-221). México D.F.: Siglo XXI editores S.A de C.V.

Mesografía

Revista Contralínea. (15 de noviembre de 2008). Recuperado el 01 de mayo de 2015, de <http://contralineainfo.com/archivo-revista/index.php/2008/11/15/partido-republicano-adoctrina-politicos-mexicanos/>

Bando de Policía y Gobierno de San Jacinto Amilpas. (s.f.). Recuperado el 28 de mayo de 2015, de <http://municipiosanjacintoamilpas.gob.mx/normatividad/Bando.pdf>

Bando de Policía y Gobierno de San Jacinto Amilpas. (s.f.). Recuperado el 28 de 05 de 2015, de <http://municipiosanjacintoamilpas.gob.mx/normatividad/Bando.pdf>

Cámara de Diputados. (s.f.). Recuperado el 08 de mayo de 2015, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

Cámara de Diputados. (s.f.). Recuperado el 08 de 05 de 2015, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

Constitución Política del Estado de Oaxaca. (s.f.). Recuperado el 28 de mayo de 2015, de <http://www.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/legislacion/Constitucion%20Política%20del%20Estado%20Libre%20y%20Soberano%20de%20Oaxaca.pdf>

Constitución Política del Estado de Oaxaca. (s.f.). Recuperado el 28 de 05 de 2015, de <http://www.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/legislacion/Constitucion%20Politica%20del%20Estado%20Libre%20y%20Soberano%20de%20Oaxaca.pdf>

Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas. (s.f.). *Contraloría Ciudadana.* Recuperado el 04 de junio de 2015, de <http://www.contraloriaciudadana.org.mx/mision-y-vision>

Contraloría Ciudadana. (s.f.). *Reporte de Actividades 2010. Contraloría Ciudadana.* Recuperado el 04 de junio de 2015, de <http://www.contraloriaciudadana.org.mx/respaldo/documentos/Informe2010.pdf>

COPARMEX. (15 de noviembre de 2003). *Los Retos de la Vertebración Social.* Recuperado el 01 de mayo de 2015, de <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/pag7/2003/nov03/nov03.htm>

FLACSO ANDES. (s.f.). *Biblioteca Digital.* Recuperado el 16 de junio de 2015, de <http://www.flacsoandes.edu.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=5547>

Gobierno Municipal de La Paz 2005-2009. (s.f.). *Indicadores de Participación Ciudadana y Evaluación de Procesos Participativos.* Recuperado el 17 de junio de 2015, de http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_GobLaPaz_INDICADORES.pdf

Gobierno Municipal de San Jacinto Amilpas 2008-2010. (2008). *Plan Municipal de Desarrollo Sustentable 2008-2010.* Recuperado el 2015 de mayo de 01, de http://municipiosanjacintoamilpas.gob.mx/pagina2010_2011/descargas/articulo9/pmd20082010.pdf

INEGI. (2005). *Censo de Población y Vivienda 2005.* Recuperado el 27 de mayo de 2015, de

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2005/iter_2005.aspx

Instituto Estatal de Acceso a la Información Pública (IEAIP). (s.f.). *El Piñero de la Cuenca*. Recuperado el 04 de junio de 2015, de <http://www.elpinerodelacuena.com.mx/epc/index.php/politica/13880--feria-de-la-transparencia-en-el-llano-21-22-y-23-de-octubre>

International Republican Institute. Democratic Governance Program. (s.f.). Recuperado el 21 de mayo de 2015, de <http://www.iri.org/program/democratic-governance>

International Republican Institute. Democratic Governance Program. (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2015, de <http://www.iri.org/program/democratic-governance>

International Republican Institute. FAQs. (s.f.). Recuperado el 21 de mayo de 2015, de <http://www.iri.org/who-we-are/faqs>

International Republican Institute. FAQs. (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2015, de <http://www.iri.org/who-we-are/faqs>

International Republican Institute. Mexico Overview. (s.f.). Recuperado el 12 de agosto de 2014, de <http://www.iri.org/sites/default/files/Mexico%206-20-2013.pdf>

International Republican Institute. Mexico Overview. (s.f.). Recuperado el 12 de 08 de 2014, de <http://www.iri.org/sites/default/files/Mexico%206-20-2013.pdf>

National Endowment for Democracy. (s.f.). Recuperado el 15 de julio de 2014, de <http://www.ned.org/about/history>

National Endowment for Democracy. (s.f.). Recuperado el 15 de 07 de 2014, de <http://www.ned.org/about/history>

Suprema Corte de Justicia de la Nación. (s.f.). Recuperado el 14 de mayo de 2015, de https://www.scjn.gob.mx/normativa/analisis_reformas/Paginas/titulo_quinto.aspx (Se compararon las Reformas)

Suprema Corte de Justicia de la Nación. (s.f.). Recuperado el 14 de 05 de 2015, de https://www.scjn.gob.mx/normativa/analisis_reformas/Paginas/titulo_quinto.aspx (Se compararon las Reformas)

United States Code. Título 22, C. 5. (s.f.). *United States House of Representatives.* Recuperado el 10 de julio de 2014, de <http://uscodebeta.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title22/chapter54/subchapter2&edition=prelim>

United States Department of State. (s.f.). Recuperado el 10 de julio de 2014, de <http://www.state.gov/documents/organization/100033.pdf>

Documentos del Instituto Republicano Internacional

Municipio de San Jacinto Amilpas. (2008). *Plan Municipal de Desarrollo Sustentable 2008-2010.* Informe de Gobierno, San Jacinto Amilpas, Oaxaca.

Instituto Republicano Internacional. (Julio de 2008). Memorando de Entendimiento entre la Presidencia Municipal de San Jacinto Amilpas, y el Instituto Republicano Internacional.

Instituto Republicano Internacional. (2010). *Reporte: El trabajo del Instituto Republicano Internacional en San Jacinto Amilpas, Oaxaca. Promviendo el Buen Gobierno .* México D.F.

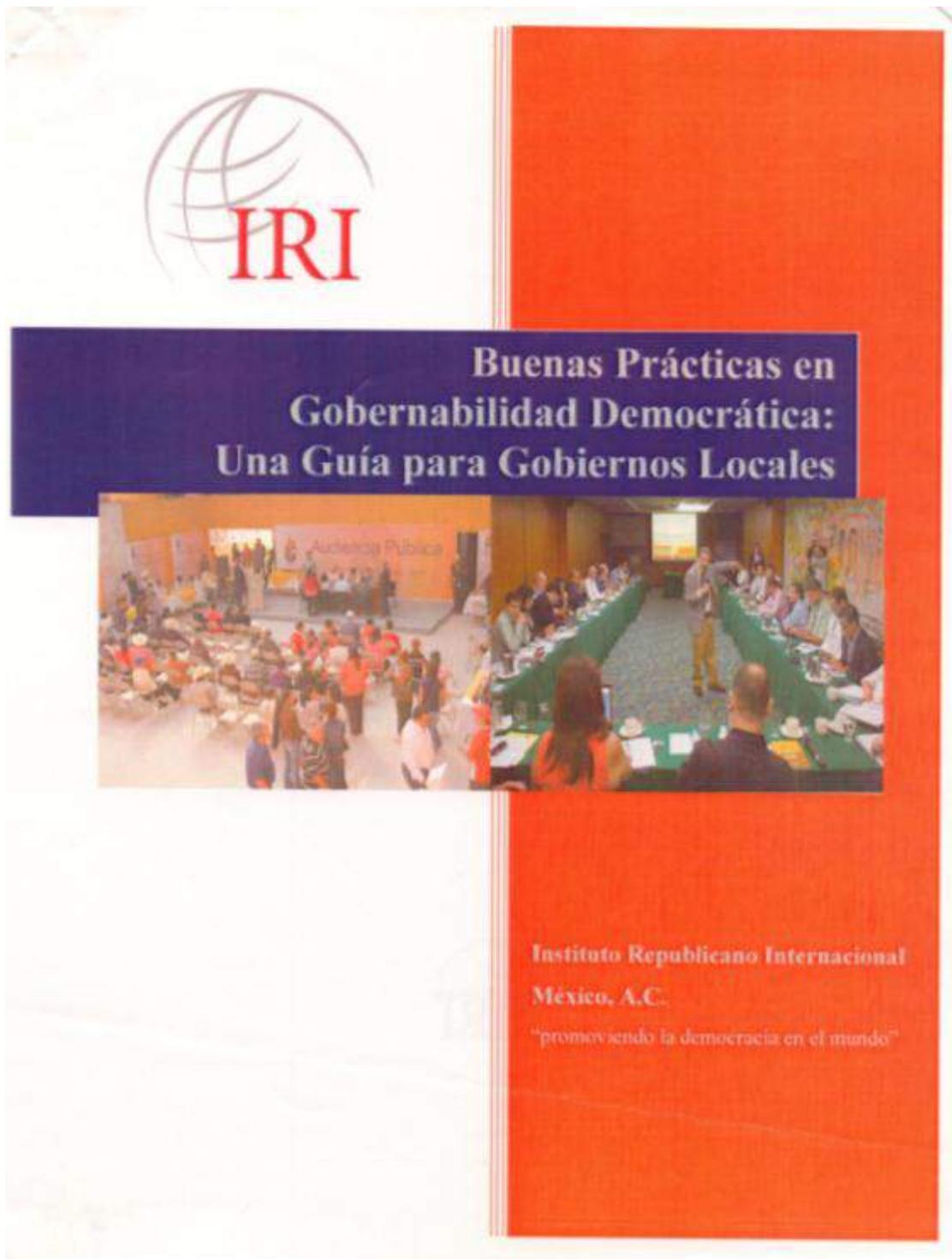
International Republican Institute. (2008). *Mexico: Promoting Good Governance in Oaxaca. Grant Request 7873.* Washington D.C.

- International Republican Institute. (2009). Mexico and Central America Regional: Promoting Good Governance. Grant Request 7972. Washington D.C.
- International Republican Institute. (2009). *Report. Promoting Good Governance in Oaxaca 7873. Narrative Perios: October 2008-March 2009*. Washington D.C.
- International Republican Institute. (2010). Mexico: Promoting Democratic Governance. Grant Request 7979. Washington D.C.
- International Republican Institute. (2010). *NED 7972 SemiAnnual Report. Oct2009-Feb.2010*. Washington D.C.
- International Republican Institute. (2012). *Mexico: Promoting Democratic Governance, Final Evaluation Report 7979. Oct2010-Jan2012*. Washington D.C.
- Ipsos Bimsa. (2008). *Estudio Cualitativo Exploratorio Preparado para Instituto Republicano Internacional (Ref. 05 0554 08)*. México, D.F.
- México Unido contra la Delincuencia México A.C. (2009). *Retroalimentación del Curso de Cultura de la Legalidad en el Servicio Público, en el Municipio de San Jacinto Amilpas, Oaxaca*. México D.F.
- Movimiento ProVecino A.C. (2009). *Evaluación de Resultados. Programa "Juntos por nuestra comUNIDAD"*. México D.F.
- Movimiento Pro-Vecino A.C. (2009). *Programa Integral para la Organización Comunitaria: Juntos por nuestra comUNIDAD*. México D.F.
- Municipio de San Jacinto Amilpas. (08 de 09 de 2009). Comentarios Manual Ciudadano. *Oficio: PMSJA/0272/2009*. San Jacinto Amilpas, Oaxaca.
- Nogales, M.-T., & Zelaya-Fenner, S. (s.f.). *Buenas Prácticas en Gobernabilidad Democrática: Una Guía para Gobiernos Locales*. México: Instituto Republicano Internacional México A.C.

Anexos

Anexo 1. Buenas Prácticas en Gobernabilidad Democrática: Una Guía para Gobiernos Locales	90
Anexo 2. Carta de Presentación del Instituto Republicano Internacional	108
Anexo 3. International Republican Institute. Mexico: Promoting Good Governance in Oaxaca. Grant Request 7873	109
Anexo 4. Mexico and Central America Regional: Promoting Good Governance. Grant Request 7972	116
Anexo 5. Mexico: Promoting Democratic Governance. Grant Request 7979	132
Anexo 6. Memorando de Entendimiento entre la Presidencia Municipal de San Jacinto Amilpas, y el Instituto Republicano Internacional	143
Anexo 7. Report Promoting Good Governance in Oaxaca 7873, Narrative Period: October 2008-March 2009	145
Anexo 8. Reporte: El trabajo del Instituto Republicano Internacional en San Jacinto Amilpas, Oaxaca. Promoviendo el Buen Gobierno	152
Anexo 9. Estudio Cualitativo Exploratorio Preparado para Instituto Republicano Internacional.....	160
Anexo 10. NED 7972 SemiAnnual Report. Oct2009-Feb.2010	168
Anexo 11. Mexico: Promoting Democratic Governance, Final Evaluation Report 7979. Oct2010-Jan2012.....	176
Anexo 12. Manual Ciudadano de San Jacinto Amilpas	224
Anexo 13. Cuestionario sobre el Manual Ciudadano.....	241
Anexo 14. Comentarios Manual Ciudadano. Oficio: PMSJA/0272/2009. San Jacinto Amilpas, Oaxaca, 08 de 09 de 2009	242
Anexo 15. Colonias para Movimiento Pro-Vecino Oficio: PMSJA/0282/2009. San Jacinto Amilpas, Oaxaca, 21 de septiembre de 2009	246
Anexo 16. Retroalimentación del Curso de Cultura de la Legalidad en el Servicio Público, en el Municipio de San Jacinto Amilpas, Oaxaca	247
Anexo 17. Carta Convocatoria Universidad Virtual de Buen Gobierno.....	254

Anexo 1. Buenas Prácticas en Gobernabilidad Democrática: Una Guía para Gobiernos Locales



Escrito por
Maria-Teresa Nogales y Susan Zelaya-Fenner

Editado por
Eddy Kushida, Miguel Hernandez y Violeta van der Valk



Presupuesto Participativo: *Trabajando Juntos para Atender Prioridades Ciudadanas*

Presupuesto Participativo es un proceso mediante el cual un gobierno local reserva fondos del presupuesto municipal y permite que la ciudadanía determine cómo asignar estos recursos. Con el acompañamiento de funcionarios públicos, los ciudadanos determinan y priorizan necesidades dentro de sus comunidades e identifican proyectos y programas para responder a estas necesidades. La participación en esta iniciativa no tiene que estar limitada a miembros de la sociedad civil organizada, la ciudadanía en su conjunto puede participar.

¿Cuáles son los Beneficios?

1. Involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones

Proveerles a los ciudadanos una voz directa en la asignación del presupuesto permite una participación significativa en las decisiones que vienen a afectar directamente sus comunidades. Al permitir que la ciudadanía se involucre y participe de la priorización de proyectos puede conllevar a que los ciudadanos además cultiven un sentido de pertenencia con las obras y políticas públicas que se llevan a cabo en su comunidad. A tiempo de fomentar el empoderamiento comunitario, también se puede lograr incrementar la aceptación ciudadana de las iniciativas que se desarrollan dentro de una comunidad.

2. Mejorar la transparencia municipal

La participación ciudadana en el proceso presupuestario puede ayudar a reducir la desconfianza de la ciudadanía y en la toma de decisiones como también ayudar a subsanar la desinformación que muchas veces existe respecto a la labor que lleva a cabo un gobierno local. Además de incrementar la transparencia sobre el uso de recursos públicos y profundizar la descentralización en la toma de decisiones, el presupuesto participativo permite una participación ciudadana efectiva.

3. Mejorar la capacidad de respuesta por parte del gobierno

Mediante el desarrollo de una metodología para involucrar directamente y consultar a la pluralidad de ciudadanos sobre las inversiones públicas, el gobierno local puede utilizar la información suscitada para mejorar su proceso de planificación, así como también responder a las necesidades de los ciudadanos de manera directa y transparente.

5 Pasos para Adoptar esta Iniciativa:

1. Asignar fondos para este ejercicio
2. Convoque a expertos que puedan ayudar a elaborar una metodología que se adapte a las normas culturales y leyes locales
3. Definir fechas para llevar a cabo talleres participativos y realizar una convocatoria amplia ante la ciudadanía para incentivar la participación
4. Capacitar a los funcionarios públicos en lo que concierne la metodología del ejercicio y la mejor forma de dirigir los talleres con los ciudadanos
5. Utilice los medios de comunicación y a los grupos organizados de la sociedad civil para informar a los ciudadanos cuándo se llevarán a cabo los talleres participativos a tiempo de proveer recomendaciones acerca de la mejor manera de participar.

Recomendaciones

1. Manejar las expectativas de los ciudadanos desde un principio

Los recursos suelen ser escasos y como tal es importante manejar las expectativas de los ciudadanos sobre el alcance del presupuesto. Es importante también explicar claramente la cantidad de fondos disponibles para proyectos, cómo se desarrollará el proceso de asignación y cuáles son algunas limitaciones que existen. A su vez, los ciudadanos deben saber que la decisión final sobre el presupuesto es conducida por el concejo municipal, o la instancia legal constituida, mediante una votación de los miembros de este concejo o la instancia, que muchas veces tienen la capacidad de eliminar proyectos mediante su voto.

2. Asegurar que los proyectos identificados son técnicamente viables

Para los ciudadanos que han invertido muchas horas trabajando en una propuesta, puede ser una gran desilusión enterarse que su proyecto no es técnicamente viable y que por lo tanto no se lo puede considerar o financiar. Por esta razón, es importante asegurarse que los ciudadanos trabajen con un asesor técnico que pueda acompañar el proceso de desarrollo de propuestas para asegurar la viabilidad técnica y financiera de los proyectos priorizados.

3. Prepare al personal para que pueda responder preguntas difíciles

La priorización de proyectos y las asignaciones presupuestarias a menudo son temas complicados y altamente debatidos, que pueden generar fricciones si no se manejan ordenadamente y de una manera transparente. Es muy importante que el personal esté bien capacitado en la metodología a implementarse a tiempo de estar preparada para responder preguntas difíciles, y explicar con claridad las limitaciones que pueden existir.

Los funcionarios públicos, a su vez, deberán entender que este no es solo un proceso burocrático mas y que deberán tomar muy en serio los comentarios y las recomendaciones de los ciudadanos. Es esencial que este proceso sea legitimo.

4. Invite a los medios de comunicación a los talleres con los ciudadanos

Los medios de comunicación juegan un papel importante en informar a los ciudadanos del trabajo que conduce un gobierno, así como también son actores sin igual en todo lo relacionado a la transparencia y la rendición de cuentas. El gobierno local debe involucrar oportunamente a los medios con el fin de promover la participación ciudadana y generar mayor conocimiento ciudadano de las diversas iniciativas locales. Invitar a los medios a los talleres del presupuesto participativo logrará también alcanzar un mayor nivel de transparencia en el proceso e informar a aquellos ciudadanos que no participaron sobre lo transcurrido.

Participación Ciudadana en el Desarrollo de Políticas Públicas:
Trabajando Juntos para Responder de Mejor Manera a las Necesidades de la Comunidad

La **Participación Ciudadana en el Desarrollo de Políticas Públicas** es una práctica mediante la cual funcionarios de gobierno involucran a actores externos, como ser la sociedad civil, académicos, centros de pensamiento, y expertos en diálogos o consultas sobre temas prioritarios para obtener recomendaciones y retroalimentación sobre políticas públicas. Estas mesas temáticas son participativas y permiten el intercambio de ideas entre actores del sector público y privado en lo relacionado al desarrollo de políticas públicas. El objetivo es elaborar políticas que respondan de mejor manera a las necesidades de la ciudadanía en su conjunto.

¿Cuáles son los Beneficios?

1. Involucrar a diferentes sectores y actores en la toma de decisiones

El desarrollo de políticas públicas es una de las muchas tareas complejas dentro del mandato de un gobierno. Para asegurar que las políticas sean representativas de las necesidades de una ciudadanía, es importante que el gobierno involucre a diversos sectores en el proceso de deliberación y diseño de nuevas políticas o su mejoramiento. Si bien el intercambio de ideas entre los diferentes actores puede enriquecer la política final que se desarrolle, también puede servir para construir consenso entre actores.

2. Mejorar la transparencia municipal

El hecho de permitir la participación de diferentes sectores y actores en el proceso de deliberación y diseño de políticas públicas es otro método por el cual el gobierno puede promover la transparencia institucional. En este sentido, el público puede estar seguro que la toma de decisiones no se lleva a cabo de manera arbitraria, a puerta cerrada, o que estas se han elaborado por medio de procedimientos deshonestos.

3. Aumentar la capacidad de respuesta del gobierno a las prioridades de la ciudadanía

Al permitir participar a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones, el gobierno logrará conocer de primera mano sobre las necesidades de los ciudadanos, así como también sobre sus prioridades. Equipados con esta información, los funcionarios públicos podrán desarrollar políticas nuevas, que pretendan resolver problemas de una manera más eficaz.

4. *Fomentar aceptación ciudadana para nuevas políticas*

La participación ciudadana en el desarrollo de políticas públicas puede conllevar a una mayor aceptación de nuevos cursos de acción ya que estos se definen a través del debate, la negociación y el consenso. A pesar de que las políticas desarrolladas no sean totalmente representativas de los intereses de un grupo en particular, es seguro que una política discutida y negociada reúne varios puntos de vista y recomendaciones. La participación ciudadana en el desarrollo de políticas públicas posibilita la creación de alianzas tanto entre ciudadanos y gobierno, como entre ciudadanos mismos que conlleva a una amplia aceptación de nuevas políticas.

5 Pasos para Adoptar esta Iniciativa:

1. Identificar a los actores gubernamentales y no gubernamentales más adecuados y/o representativos para proporcionar información y dotar de aportes significativos en el desarrollo de políticas
2. Desarrollar una metodología participativa para la discusión y el debate
3. Delinear la intención de la política a desarrollarse en la primera reunión y procurar proveer con anticipación a los participantes resúmenes de análisis críticos de la política pública en cuestión como insumo inicial.
4. Analizar la información y los datos proveídos en grupo, y permitir el debate y la discusión en las reuniones sucesivas
5. Utilice los medios de comunicación y las redes de los sectores involucrados en la discusión, para generar interés público y apoyo por la nueva política

Recomendaciones

1. *Asegurar que los participantes representen una diversidad de opiniones*

Se recomienda que el número de personas involucradas en las sesiones sea manejable, entre ocho a 10 personas, a tiempo de representar un conjunto diverso de opiniones. Es importante asegurar que exista suficiente tiempo y oportunidad para que se discutan y se consideren diferentes opiniones ya que eso permitirá que las nuevas políticas desarrolladas sean representativas y respondan a las necesidades y prioridades locales. Esta metodología también logrará incentivar un apoyo sectorial diverso.

2. *Explique claramente la metodología a todos los participantes*

Antes de abordar el tema central y discutir alternativas, es importante asegurar que todos los participantes estén familiarizados con el proceso de colaboración que se llevará a cabo. Establecer las reglas para la discusión desde un inicio ayudará a evitar la posible confrontación entre individuos o grupos con diferentes puntos de vista, así como también

facilitará un debate constructivo y en el análisis de las ventajas, posibles desventajas y posibles soluciones a una determinada política pública. Se recomienda que la metodología incluya la formación de comisiones por sub-tema y la asignación de un técnico asesor a cada comisión, para que estas comisiones luego reporten a todo los integrantes de mesa temática.

3. *Recordar a los participantes que las recomendaciones desarrolladas por el grupo podrán ser modificadas a futuro por las autoridades municipales*

Mientras que el grupo de trabajo establecerá recomendaciones sobre el marco y el contenido de las nuevas políticas públicas, será la entidad legislativa la que se encargará finalmente de la adopción oficial de nuevas políticas mediante un voto democrático. Como tal, es importante manejar las expectativas de los participantes y establecer claramente que podrán existir modificaciones a cualquier política formulada.

Programas Mediáticos de Gobierno en Vivo: *Comunicación entre Gobierno y Ciudadanos en Radio y Televisión*

Los **Programas Mediáticos de Gobierno en Vivo** son un mecanismo mediante el cual el gobierno se puede comunicar de manera directa y efectiva con sus ciudadanos. Por medio de radio o televisión local los gobiernos municipales pueden proveer información actualizada sobre el trabajo que están llevando a cabo así como promover una discusión con ciudadanos sobre temas de prioridad local. En el transcurso de un programa, el ciudadano deberá tener la oportunidad de llamar, hacer preguntas y comentarios o expresar inquietudes ante sus autoridades locales.

¿Cuáles son los Beneficios?

1. Aumentar la transparencia municipal y la rendición de cuentas

Los programas mediáticos de gobierno en vivo permiten informar a la ciudadanía sobre los proyectos y las actividades del gobierno. Permitir más acceso ciudadano a información sobre el trabajo de las instituciones públicas es una de las muchas maneras en que se puede aumentar la transparencia. De la misma forma, la creación de oportunidades y mecanismos para que los ciudadanos dialoguen directamente con los funcionarios de gobierno, puede contribuir a una mayor cultura institucional de rendición de cuentas.

2. Mantener el compromiso con los ciudadanos sobre temas claves

Los medios de comunicación en vivo son un mecanismo eficaz para mejorar la comunicación directa con la ciudadanía. Programas frecuentes le permiten al gobierno un mecanismo efectivo para mantener al día a los ciudadanos e informar sobre el avance de iniciativas públicas actuales. A su vez, los programas posibilitan a las autoridades dialogar con la ciudadanía sobre temas prioritarios dentro de un marco de tiempo relevante. Finalmente, estos programas en vivo pueden servir como una herramienta a través de la cual medir la reacción ciudadana ante la labor de una determinada gestión.

3. Mejorar la capacidad de respuesta del gobierno

Al contar con un mecanismo establecido a través del cual los ciudadanos pueden expresar sus preocupaciones y hacer preguntas, sobre cualquier tema – desde la seguridad pública hasta la falta de alumbrado en una calle – los funcionarios públicos pueden responder de forma más efectiva a las necesidades más urgentes de una comunidad, así como usar la retroalimentación para alinear futuras políticas y proyectos.

4. *Mejorar la accesibilidad del gobierno*

Programas mediáticos de gobierno en vivo tienen la capacidad de llegar a una gran audiencia de manera consistente. La difusión de programas en hora pico también asegurará que más ciudadanos están expuestos a la información que se presenta.

5 Pasos para Adoptar esta Iniciativa:

1. Trabajar con una radio o un canal de cable local para desarrollar un procedimiento y un formato estándar para la grabación y producción del programa
2. Asegurar que los programas cubran una amplia variedad de temas
3. Informar a los ciudadanos sobre la existencia del programa y cómo pueden participar
4. Garantizar suficiente tiempo para que los ciudadanos llamen y hagan preguntas y/o comentarios
5. Fijar un día y un horario permanente para el programa con el fin de fomentar una audiencia habitual

Recomendaciones

1. Asegure que otras autoridades municipales estén incluidas en la iniciativa

A pesar que un alcalde es la figura principal de un gobierno municipal, también es importante asegurar que participen miembros del concejo municipal y jefes de unidades en los programas mediáticos de gobierno en vivo. La participación de otras autoridades locales ayudará a asegurar que el programa fortalece la institución de gobierno en lugar de fortalecer la imagen política de solo un individuo.

2. Prepárese para contestar preguntas difíciles y sea honesto

Todos los participantes deben estar bien preparados para responder a las preguntas, comentarios y solicitudes de los ciudadanos de una manera sincera. Los funcionarios y las autoridades deben comprometerse sólo a lo que ellos realmente pueden cumplir, ya que los ciudadanos tendrán la posibilidad de llamar al programa a futuro para pedir una rendición por las promesas hechas. Deje en manos del periodista o conductor del programa el papel de moderados y conducción del programa de acuerdo a los parámetros y formatos establecidos.

3. Crear conciencia en la ciudadanía es la clave

Es importante usar todas las vías de comunicación para publicitar y promover el programa y así fomentar mayor participación de los ciudadanos. Esto será especialmente importante durante los primeros dos meses del programa. Después de este periodo inicial, los vecinos mismos suelen promover el programa en sus comunidades.

4. Sustentabilidad

Asegure una asignación de fondos suficiente para la producción del programa por un periodo determinado de tiempo. Es aconsejable que el programa de radio o TV local tenga una frecuencia semanal o bisemanal. Si se cancela de un día para otro el programa debido a limitaciones presupuestarias y sin previo aviso, esto podrá conllevar a una disminución en la audiencia a futuro, como también podrá tener un impacto negativo en la percepción ciudadana de la institución de gobierno.

Rendición de Cuentas:

Informando a los Ciudadanos e Institucionalizando la Transparencia

La **Rendición de Cuentas** es una iniciativa mediante la cual el gobierno informa a la ciudadanía sobre los gastos e inversiones que ha realizado la institución durante un período determinado de tiempo. La reunión se lleva a cabo en el formato de un foro público, una estructura similar a un cabildo abierto. Las reuniones son conducidas a puerta abierta al público.

Estos foros son otra forma de mostrar a los ciudadanos cómo su gobierno hace uso de fondos públicos. Estos ejercicios pueden ser participativos al permitir que los ciudadanos presentes emitan preguntas y comentarios sobre los gastos anunciados. Las reuniones también pueden no ser participativas, en estos casos los funcionarios y las autoridades simplemente presentan información al público asistente.

¿Cuáles son los Beneficios?

1. Fomentar la aceptación ciudadana

Al crear oportunidades para informar y dialogar con los ciudadanos sobre las finanzas públicas, el gobierno local puede fomentar una ciudadanía informada y participativa. El hecho de ofrecer a los ciudadanos información sobre las finanzas públicas contribuye a generar un sentimiento de inclusión. Al permitir que los ciudadanos se sientan parte del proceso de desarrollo de su comunidad existirán más oportunidades para generar mayor aceptación por las iniciativas y los proyectos que desarrollen las instituciones de gobierno.

2. Mejorar la transparencia y la accesibilidad del gobierno

Informar a los ciudadanos acerca del gasto y la inversión pública, especialmente si aquello se hace periódicamente (por ejemplo una vez al año o cada seis meses), permite a un gobierno cumplir con su deber de ser transparente. Este tipo de iniciativas también pueden llevar a reducir oportunidades para la especulación negativa, mismas que pueden socavar la legitimidad institucional de un gobierno.

5 Pasos para Adoptar esta Iniciativa:

1. Programar la fecha en la que se llevará a cabo un cabildo abierto para discutir el presupuesto y rendir cuentas a los ciudadanos

2. Trabajar con el personal para recopilar la información y los datos actualizados que serán presentados a la ciudadanía, y asegurar que la información se presente en un formato claro y fácil de comprender
3. Desarrollar una metodología para este ejercicio, teniendo en cuenta los muchos beneficios de permitir la participación ciudadana mediante un segmento de preguntas y respuestas.
4. Crear folletos y otros materiales impresos para complementar la presentación, con el fin de ofrecer información más detallada que puedan consultar los ciudadanos durante y después de la presentación
5. Utilizar los medios de comunicación para informar a los ciudadanos del evento e invitarlos a participar

Recomendaciones

1. Todos los funcionarios públicos pertinentes deben estar involucrados

Cuando se discuten asuntos financieros, es importante enfatizar a la institución de gobierno por encima de un solo individuo u oficina. Es importante concientizar al ciudadano que el alcalde no es la única persona responsable de la labor del gobierno local, ya que es la totalidad de la institución pública la que es responsable por el gasto y la inversión. Otros funcionarios municipales y miembros del concejo deben participar en la rendición de cuentas, responder a preguntas y atender a las preocupaciones de los ciudadanos.

2. Es importante asegurar la asistencia ciudadana

La asistencia ciudadana es muy importante para el éxito y la eficacia de esta iniciativa. Por esto, será muy importante hacer esfuerzos formales para publicitar el evento. En la apertura del primer evento de rendición de cuentas, es importante animar a los ciudadanos a realizar preguntas y expresar sus preocupaciones, ya sea por micrófono o de forma escrita.

3. Asegure que la información presentada es entendible para el público y presenta una imagen completa de los recursos públicos

Es obligación del gobierno asegurar que la información presentada pueda ser entendida por los ciudadanos de todo nivel educativo y estrato social. Se recomienda que el material suministrado sea simple y sencillo a tiempo de presentar una imagen real de la situación financiera del municipio. Es importante proporcionar una gama de información actualizada, incluyendo datos sobre el estado de proyectos y programas. Sea honesto con respecto a los avances y retrasos.

Salón de la Transparencia: *Consolidando Información para el Acceso Ciudadano*

Un **Salón de la Transparencia** es una entidad a la cual todas las unidades de gobierno remiten información y documentación que no es considerada confidencial o reservada. La oficina está abierta al público y facilita el acceso a datos e información gubernamental a la ciudadanía cuando ésta la solicita.

Además de almacenar documentos públicos, la oficina proporciona información sobre los servicios que provee el gobierno y sirve como un lugar donde los ciudadanos pueden presentar quejas y denuncias respecto a funcionarios públicos o servicios gubernamentales.

¿Cuáles son los Beneficios?

1. Incrementar la transparencia y la capacidad de respuesta del gobierno

La información es la base de la transparencia y la herramienta primaria con la cual los individuos y las instituciones pueden combatir la corrupción. Al facilitar el acceso a documentos e información, los gobiernos mejoran su capacidad de mantener informados a los ciudadanos sobre cómo se gastan o invierten los recursos públicos a tiempo de prevenir la especulación ciudadana con respecto al accionar del gobierno.

2. Centralizar la información pública

Una variable importante del desempeño institucional es la organización y la gestión eficaz de la información. Centralizar datos en un solo lugar facilita el acceso a la información por parte de la misma institución, así como por parte del público. Una vez recopilados, los datos disponibles deberían también ser sistematizado para asegurar una navegación fácil de los mismos.

3. Aumentar el conocimiento ciudadano sobre las funciones de gobierno

La falta de información fiable a menudo puede generar malentendidos sobre algún tema puntual. Aumentar el conocimiento ciudadano sobre la labor y las funciones del gobierno puede jugar un papel importante en el fortalecimiento de la legitimidad institucional.

4. Crear vías alternativas para quejas o peticiones ciudadanas

Es común que los ciudadanos vacilen a la hora de tener que reportar y denunciar irregularidades relacionadas con la administración gubernamental. El salón debe ser un lugar seguro donde los ciudadanos pueden presentar sus quejas. Generar confianza ciudadana en los procesos gubernamentales es una base fundamental para fortalecer la legitimidad institucional, a tiempo de ser un factor importante para promover una cultura de participación.

8 Pasos para Adoptar esta Iniciativa:

1. Identifique un espacio de oficina de fácil acceso al público para almacenar la documentación
2. Determine las horas de oficina (preferiblemente las mismas horas de oficina del gobierno)
3. Determine qué información se dispondrá al público por medio del salón
4. Establezca mecanismos para canalizar la información de las diversas entidades gubernamentales a la oficina y viceversa (incluya la frecuencia con la que las oficinas deben actualizar la información suministrada)
5. Asigne personal para administrar la oficina a diario
6. Capacite al personal sobre la información que está disponible y cómo interpretarla, cómo involucrar y dialogar con el público, y cómo procesar solicitudes de información, quejas y denuncias
7. Asegure la disponibilidad de información diversa y actualizada
8. Utilice los medios para informar a los ciudadanos sobre la existencia del salón, su propósito, los servicios que ofrece y su ubicación.

Recomendaciones

1. *Establezca mecanismos seguros y confiables para que el gobierno pueda suministrar información actualizada*

Para asegurar que la oficina se convierta realmente en un almacén de información, debe existir una cadena de mando establecida e institucionalizada, que determina cómo debe fluir la información desde el gobierno hacia el salón y viceversa. Establezca procedimientos para la gestión de la información que aseguren que el suministro de información no dependa de la voluntad de un grupo de individuos, ni se interrumpa como resultado de otros.

2. *Asegure que el personal esté preparado para contestar preguntas y darle seguimiento a peticiones que no tienen repuesta inmediata*

El personal asignado a trabajar directamente con el público debe estar familiarizado con el tipo de información almacenado en la oficina, saber cómo acceder a ella, y ser capaz de interpretar su contenido. Si la información solicitada no está disponible, es importante asegurar que el personal conoce los procedimientos para realizar la solicitud adecuada a las oficinas del gobierno. También es importante establecer cronograma para el seguimiento a solicitudes para garantizar que toda petición sea contestada en un plazo de tiempo razonable. Debido a que la oficina también puede fungir como un lugar donde los ciudadanos presentan denuncias y quejas, el personal debe también estar capacitado sobre

qué información debe solicitarle al usuario, cómo salvaguardar la identidad de los ciudadanos (en caso de ser necesario) y cómo remitir posteriormente una queja ante las oficinas de gobierno.

3. *Promueva la conciencia ciudadana sobre la oficina*

La oficina será de utilidad para fortalecer la transparencia y la construcción de una mayor legitimidad institucional, en la medida que los ciudadanos tengan conocimiento sobre la existencia del salón. Es importante, por lo tanto, llevar a cabo una campaña promocional y trabajar para asegurar que exista conocimiento sobre los servicios que presta la oficina y cómo usar este recurso.

Manual Ciudadano de Servicios Públicos: Mejorando la Eficiencia Institucional y el Servicio al Cliente

Un **Manual del Ciudadano** es un guía que detalla los pasos y los requerimientos administrativos necesarios para solicitar un servicio o realizar un trámite municipal. El manual del ciudadano también provee datos de contacto para las diferentes dependencias y oficinas de gobierno.

Tal vez la más fácil de implementar de todas las buenas prácticas que se ilustran en esta colección, un manual ciudadano sirve como una herramienta que detalla los pasos necesarios para completar trámites de una manera rápida e eficiente. También proporciona información sobre que oficina de gobierno es la responsable de determinadas transacciones y proporciona los datos de contacto del personal encargado de la atención al público. Un manual del ciudadano es una herramienta útil y fácil de usar que tiene como objetivo mejorar la interacción de cada ciudadano con su gobierno local.

¿Cuáles son los Beneficios?

1. Mejorar la eficiencia municipal

Al suministrar la información necesaria para llevar a cabo procedimientos y trámites municipales dentro de un guía de uso fácil, se puede reducir el número de personas que forman cola en las oficinas municipales a tiempo de permitir que los funcionarios inviertan menos tiempo guiando al ciudadano y más tiempo procesando y completando tramites. Como resultado, al personal municipal se le permite ser más eficiente y productivo.

2. Mejorar la satisfacción del cliente

Al proveer de antemano la información que el ciudadano debe saber para solicitar un servicio o para realizar un trámite en un manual ordenado y accesible, el ciudadano puede completar sus diligencias en la municipalidad en una sola visita, reuniendo todos los requisitos y las tarifas determinadas con anterioridad. Al estandarizar los procedimientos, el gobierno municipal puede proveerle al ciudadano una experiencia más transparente y positiva.

5 Pasos para Adoptar esta Iniciativa:

1. Asignar recursos del presupuesto anual para esta iniciativa
2. Trabajar con los jefes de unidad y otros personeros de dependencias municipales claves para recopilar y priorizar la información que será necesaria proveer

3. Asegurar que el contenido del manual esta presentada de una manera ordenada y fácil de usar, mediante un formato que permite un acceso rápido
4. Usar los medios de comunicación local y los medios institucionales para dar publicidad al nuevo manual y de esa forma, optimizar su utilidad
5. Asegurar una amplia o masiva distribución del manual en la comunidad

Recomendaciones

1. Incluya solo información esencial

Es importante priorizar la información que se incluye en el manual a fin de proporcionar la información más importante y útil para el usuario. Determine qué servicios y procesos son los más solicitados por la ciudadanía e incluya los datos respectivos en el manual. Involucra al personal de las dependencias cuando sea posible con el fin de asegurar que la información incluida es precisa y la más actualizada.

2. Presente la información de manera clara y ordenada

Se recomienda trabajar con un diseñador grafico que pueda presentar la información de una manera clara y atractiva. El formato y diseño deben ser fácil de entender y de rápido acceso. Incluya la fecha de publicación para que el usuario sepa cuando fue impreso y si el contenido está vigente. Actualizando el manual periódicamente podría también conllevar a que sucesivos gestiones municipales se sientan comprometidos a actualizar la información en el manual y darle continuidad a esta iniciativa.

3. Asegure que el manual este disponible en línea

Si el gobierno municipal cuenta con una página web o un portal en línea, asegúrese que la información proporcionada en el manual también esté disponible por medio del internet. Asegúrese que la información presentada sea consistente entre la versión virtual y la versión impresa.

4. Garantizar una amplia distribución en la comunidad

La información solo es útil para el ciudadano si está disponible cuando este lo necesita. Es importante asegurar que cada hogar tenga una copia del manual. Además de distribuir el manual impreso en la comunidad, una campaña mediática puede servir para informar a la ciudadanía sobre el manual y motivar su uso. El manual también debe estar disponible en forma impresa en toda oficina de gobierno.

Anexo 2. Carta de Presentación del Instituto Republicano Internacional



**Instituto
Republicano Internacional
México, A.C.**
Pasos de la Reforma 2620
CE 303, Lomas Altas
Delegación Miguel Alemán,
México, D.F. 11950
(55) 55-70-13-29
www.iri.org

El **Instituto Republicano Internacional (IRI)** es una organización sin fines de lucro con sede en los Estados Unidos de América. Desde 1983, el IRI ha promovido la democracia a nivel mundial, llevando a cabo una gran variedad de programas internacionales con el fin de promover y fortalecer los ideales y las instituciones democráticas. En la actualidad, IRI cuenta con 59 oficinas en el mundo. Los programas del IRI son estructurados de manera individual para satisfacer las necesidades de los participantes en el país anfitrión. Los programas incluyen capacitaciones en temas como:

- Lineamientos de Campaña Política
- Gobernabilidad y Buen Gobierno
- Capacitación para funcionarios electos
- Mecánica para la organización de partidos y campañas electorales, etc.
- Asesorías sobre temas como Cuarto de Guerra, Manejo de la Oposición Electoral y Uso de Nuevas Tecnologías en Campañas Políticas (*YouTube, Facebook, etc.*).

En este sentido, el **Instituto Republicano Internacional-México, A.C.**, ha venido trabajando con diferentes partidos políticos, en todos sus niveles de influencia, a través de seminarios y conferencias destinados a fortalecer las acciones que los partidos implementan para la consolidación de un mejor ejercicio político.

Adicionalmente, brindamos asesoría y apoyo a municipios del interior de la República con el propósito de transparentar e impulsar la gobernabilidad desde lo local hasta lo estatal. Nuestros objetivos con este programa, que llamamos de Buen Gobierno, es capacitar a los funcionarios públicos en temas de transparencia, rendición de cuentas, institucionalidad, finanzas y reglamentación municipal. Así mismo, trabajamos con la ciudadanía para que participen en las políticas públicas y sean considerados en la toma de decisiones.

Otra de las gestiones importantes del IRI-México es el desarrollo e investigación política a través de su apoyo al Instituto Juan Manuel Gálvez, con sede en Tegucigalpa, Honduras. El IRI-México y el Instituto Juan Manuel Gálvez impulsan, a través de la investigación de modelos de instituciones similares, programas de formación política y diálogos internacionales, el vínculo entre *think tanks* latinoamericanos y partidos que luchan por nuestro objetivo primordial: la promoción de la democracia.

Anexo 3. International Republican Institute. Mexico: Promoting Good Governance in Oaxaca. Grant Request 7873

Final Submission

MEXICO: PROMOTING GOOD GOVERNANCE IN OAXACA		
U.S. GRANTEE:	International Republican Institute	
DATES OF PROJECT:	April 1, 2008 to March 31, 2009	
AMOUNT REQUESTED:	Direct Costs:	\$ 163,934
	Indirect Costs:	\$ 36,066
	Total Costs:	\$ 200,000

I. BACKGROUND

As a response to a growing trend of elected leaders failing to meet the expectations of citizens, IRI has a renewed focus on governance programs in Latin America. The current rise of radical populist governments in the region is largely due to the failure of democratic governments to effectively address the concerns of citizens and deliver basic government services. In 2006, IRI launched several good governance programs at the state and local level in Latin America to address the multifaceted political and economic circumstances present in the region. Currently, IRI has ongoing good governance programs in Peru, Bolivia, Colombia, Nicaragua, Guatemala, Honduras and the Dominican Republic. These programs are designed to recuperate citizen trust in representative democracy, while simultaneously reinvigorating the public sector and civic organizations. Such efforts align with the Institute's overall aim of strengthening democracy and instilling greater faith in democratic systems of government.

Since the 1990s, Mexico has undergone several major transformations. The economy has increasingly liberalized since Mexico became party to the North American Free Trade Agreement (NAFTA) in 1994. On the political front, the dominance of the Institutional Revolutionary Party (PRI) was broken in the 2000 presidential elections, when Vicente Fox from the National Action Party (PAN), beat PRI favorite Francisco Labastida. Despite these economic and political changes, a sense of dissatisfaction is growing among the citizenry. As an illustration, Mexicans still migrate to the United States in large numbers in search of better jobs, and today, almost 20 million Mexicans live abroad.

Recently, Mexican politics have been turbulent on a number of fronts. Amidst heavy protests, Felipe Calderon from the incumbent PAN narrowly beat Andres M. Lopez Obrador by just over 240,000 votes in the tightly contested 2006 presidential elections. Obrador disputed the Calderon presidential inauguration and still claims he should be instituted as president.

There is growing political divide in Mexico between the modern Northern industrial states, the Central service-oriented regions and the poor rural South. Corruption remains high across Mexico, and the drug trade and crime are a constant barrier to foreign investment. Additionally, there are still significant populations of disenfranchised indigenous persons who are clustered in poor Southern states. Because of this electoral division between different regions of Mexico, some states in the South such as Oaxaca have low levels of trust in government. This has contributed to growing public dissatisfaction and a loss of faith in democracy and its institutions. IRI proposes to address this good governance deficiency by providing the Oaxaca state government with the necessary tools to govern and communicate with constituents in an effective, responsive and transparent manner. To accomplish this, IRI will assist elected officials in this state to improve their transparency initiatives and communication strategies.

Though significant resources have been devoted to strengthen political parties and train candidates in the last two decades, insufficient attention has been paid to supporting elected officials to employ good governance practices. IRI is, therefore, currently focused on empowering state government through a series of technical trainings that aim to bolster civil servants' ability to build the legitimacy of their institutions, bridge the communication gap between the public and the state government and fulfill the democratic social contract between those who govern and the governed.

Of Mexico's 31 states, Oaxaca has the tenth-largest state population and is home to the greatest number of indigenous communities. It is estimated that more than 16 different indigenous groups are dispersed across the state, making a third of its 1.13 million inhabitants of native descent. Oaxaca's indigenous populations operate at the periphery of the mainstream economy and political climate. Basic services such as education and health care are insufficient among these populations. Additionally, Oaxaca has one of the lowest levels of development of Mexican states and approximately 27 percent of its people are illiterate, as compared with a national average of eight percent. The government is not transparent, corruption is prevalent and political dialogue between civil society and authorities is largely absent.

Political tensions between the PRI, PAN and Democratic Revolutionary Party (PRD) in Oaxaca have led to the radicalization of several grassroots organizations. There are ongoing disagreements between Oaxaca governor Ulises Ruiz of the PRI and the Teacher's Union led by the Popular Assembly of the Peoples of Oaxaca (APPO). Several leftist groups accuse Mr. Ruiz of rigging the elections to install himself and other loyal PRI members. This particularly infuriated the PRD, which found itself at the losing end of this governor's race.

The APPO is made up of more than 300 grassroots organizations, including labor unions, women's movements, small farmers, indigenous organizations and university students. They have been publicly supported by Sub-commander Marcos, leader of the Zapatista movement in Chiapas, and former presidential candidate Lopez Obrador. In June 2006, the State Teacher's Union in Oaxaca called a strike to protest the government's lack of response to the group's demands for better working hours and higher salaries. This event marked the 25th consecutive year the trade union protested and by late June, the APPO took to the streets to protest against Governor Ruiz. By October, the Mexican National Senate had called for Ruiz to step down as governor, but the latter refused. President Fox dispatched the Mexican Armed Forces in November 2006 to disperse the protesting groups, which was viewed in Oaxaca as an unpopular decision and led to decline in support for the PAN.

Given this volatile setting, IRI's program in Oaxaca will focus on (1) providing state government institutions with current quantitative and qualitative data regarding their localities, (2) training public officials on how to implement mechanisms for transparency initiatives and (3) improving communication between citizens and public officials.

II. OBJECTIVES

1. To implement good governance practices and policies at the state level through the use of transparency initiatives.
2. To facilitate further communication between the general public and state institutions.
3. To encourage state-level officials to incorporate citizen needs into decision-making processes.

III. PROPOSED ACTIVITIES

In a December 2007 assessment mission to Southern Mexico, the Institute established relations with both civil society and political actors in Oaxaca. Strong political will on behalf of public officials in Oaxaca to participate in such a program led IRI to focus its governance programming efforts in this state. As such, IRI will target Oaxaca in its public opinion and transparency activities, while additionally aiming to foster the growth of a politically active civil society in the state.

Public Opinion Research

IRI will build on its 2007 successes with governance polling in Central and South America by conducting public opinion research and bringing the voice of citizens to their representatives. The Institute will initiate this program component by conducting four focus groups in different parts of Oaxaca to explore citizen needs, citizen expectations of government and citizen perceptions of government. Gathered data will subsequently feed into a state-wide public opinion poll in Oaxaca and begin to inform state government officials on governance topics of importance to the citizenry. Topics explored through the initial two focus groups will include citizen perception of government officials, social spending priorities and the degree to which citizens feel elected officials can positively impact their lives through good public policies.

As a follow-up to the program and one of the evaluation methods, IRI will conduct another round of two focus groups toward the end of the program to gauge whether citizen perceptions remain the same or have varied within the program period. Data gathered from these interactions will also allow governments to refresh their annual work plans for the following year.

As it conducts public opinion research for this program, IRI will seek to educate and inform government officials and civic leaders on both the use and importance of polling and focus groups. Government officials and civic leaders are important audiences to target because of their active role in formulating policy according to specific interests and needs. With the overall aim of improving governance and decision-making processes at the state level, IRI will use the data gathered through its polls and focus groups to help establish public opinion polling as a useful research tool for gauging popular opinion. The Institute will also widely disseminate the results of the polls so that citizens can have easy access to this data.

Issue Management, Transparency & Communication

IRI aims to build the capacity of state-level officials in Oaxaca so they may begin to implement transparency initiatives that will facilitate good governance practices and policies. Building on the public opinion data collected early in the program, IRI will construct workshops for state officials to look into citizen needs and compare these to current budget allocations. As an example, if the polls and focus groups reveal citizen dissatisfaction/concern about the marginalization of indigenous communities from state politics, then IRI will focus its work on this issue. That is, the Institute will work with public officials from Oaxaca to be more responsive to needs in the community through outreach projects with indigenous communities while simultaneously building the capacity of advocates from indigenous communities to communicate their needs to government. IRI will then work with state officials to compile a comprehensive action plan for the government based on the public opinion data.

Beyond survey data and focus groups, IRI will work with state level officials in Oaxaca to develop mechanisms to solicit and incorporate citizen input into budgeting and the prioritization of projects through other means. Within this framework, IRI will conduct trainings on how to effectively communicate with the public about government initiatives and investments. Any work performed in the field of transparency must also facilitate the public's ability to oversee government tasks and responsibilities. Correspondingly, IRI will also work with state-level officials on building mechanisms to disclose information and documentation related to public expenditures. A fundamental outcome of this work is helping elected officials regain legitimacy among their constituents. IRI achieves this by encouraging government officials to "open their books" so that they can attend to the pressing needs of their communities in a transparent manner.

IRI will partner with the Employer's Confederation of the Republic of Mexico (COPARMEX) for this project, a nonpartisan and inclusive organization which is recognized and respected by all the political parties, as well as civic organizations and the private sector. With COPARMEX's assistance, the Institute aims to establish a non-partisan Office of Citizen Outreach in Oaxaca. The Office of Citizen Outreach will be housed within the Oaxaca state chapter of COPARMEX and will be a resource for citizens who want to access state-level elected officials. Members of the public interested in securing funding, clearing bureaucratic hurdles or improving government services for their businesses, for instance, can use the Office of Citizen Outreach as a source of information and access point to the state legislature.

With IRI support in the form of advocacy trainings, the Office of Citizen Outreach will begin a public outreach campaign to educate Oaxaca's citizens about the roles and responsibilities of their state officials and state government offices. The Office of Citizen Outreach will invite public officials and their staff members to participate in seminars and town-hall meetings with the public. These meetings will serve as an opportunity to inform the public about policy-making procedures and for public officials to openly declare what resources are available for public projects.

Citizen Advocacy

IRI will assemble and train a group of citizen advocates to monitor and support the Oaxaca state government's performance. This group will incorporate members of different Oaxaca-based civic organizations and may include representatives from local nongovernmental organizations, small business or farming groups, the media and academia; a special effort will be extended to include representatives from Oaxaca's indigenous community, women and youth. IRI will facilitate trainings and seminars with international experts for these citizen advocates on the importance of lobbying their state government officials. Workshops will focus on building citizen capacity to constructively and effectively lobby and advocate for their interests.

The Institute will then organize some or all of these advocates into a Citizen Advisory Board (CAB) for Oaxaca. Through the CAB, IRI intends to raise awareness among civil society and the general public on the state's operations and promote civic oversight of its objectives and activities. This CAB will evaluate the Oaxaca government's agenda and develop policy documents that will serve as discussion points for meetings with government officials.

At least three times over the course of the grant, representatives from the CAB will gather and assess the government's action plans and overall agenda, highlighting both the positive and negative points of the policies and activities. The discussion will center on providing Oaxaca state government

officials with constructive feedback from the stakeholders' perspectives. From these discussions, the CAB will generate a list of priorities to submit to the government for consideration. These meetings will have a chairperson and a secretary who will compile the feedback, distribute the results among the members and the government. The CAB leadership will also develop a programmatic and tracking matrix with IRI's support and consultation. Given that these lists of priorities will be distributed to all stakeholders, the leadership will analyze the topics in a straightforward and accessible manner.

IRI will organize at least three State-CAB luncheons over the course of the grant where members of the CAB will be invited to share their list of priorities and tracking results to Oaxaca government officials. Rather than address issues in a confrontational manner, citizens will have the opportunity to participate in a forum in which the CAB presents constructive suggestions and supplies government officials with specific points and action items. Such interaction between the state and the citizenry will further promote a productive means of communication and build stronger relations between these groups.

Regional Linkages and Sustainability

In addition to building lasting capacities through trainings on transparency mechanisms and communication strategies, IRI will use video teleconferencing to bring together groups of specialized professionals – such as architects, human resource employees, directors of human development and others – to discuss common issues and find creative solutions. Participants from IRI's other Good Governance programs in the Andean, Central American and Caribbean regions will be asked to share their experiences in implementing good governance practices with participants in Mexico, either through blogs or video teleconferences. Drawing on their own lessons learned and best practices, these other Good Governance program partners will additionally be asked to suggest strategies on how to bridge the communication gap that exists with the public and create opportunities to interact with constituents.

To encourage long-term sustainability for IRI's program, the Institute will structure its trainings in a way that will allow state government officials to apply their transparency and communications skills to a variety of issues. By building the capacities of the Office of Citizen Outreach leadership, IRI will be investing in an institution which will continue to promote transparency and good governance after IRI's program closes. Additionally, by bringing together members of the CAB and the government, IRI will be laying the foundation for more constructive and productive communication between those that govern and the governed.

IV. EVALUATION PLAN

1. To implement good governance practices and policies at the state level through the use of transparency initiatives.
 - COPARMEX establishes an Office of Citizen Outreach in Oaxaca
 - The Office of Citizen Outreach in Oaxaca provides citizens with information on state government resources and institutions as well as the status of governance initiatives
2. To facilitate further communication between the general public and state institutions.
 - Government officials communicate to citizens their strategies for addressing public concerns

- Private citizens and/or civil society organizations advocate for their needs to the government
 - Government officials refer to citizen input for their budgeting and issue prioritization
 - Citizens utilize the Office of Citizen Outreach in Oaxaca to communicate with government officials
 - Citizen Advisory Board creates an external audit process of state government activities
 - Citizen Advisory Board shares its priorities and concerns with Oaxaca officials
3. To encourage state-level officials to incorporate citizen needs into decision-making processes.
- Government officials use quantitative and qualitative data to prioritize budgetary spending
 - Government officials address quantitative and qualitative data with Citizen Advisory Board

III. ORGANIZATIONAL BACKGROUND

IRI has been working for several years with the national Congress in Mexico with USAID support to improve the constituent outreach services of Mexico's lawmakers. IRI has helped the PAN Party develop its own Office of Citizen Outreach office at the national level, which will serve as a model for the type of institutional outreach that IRI seeks to do in this project. Though this PAN outreach office was designed for partisan political purposes, IRI will work with COPARMEX to ensure that the Office of Citizen Outreach in Oaxaca is strictly nonpartisan in structure and maintains a unique name that will not be confused with political party outreach offices. IRI also has experience working at the grassroots level of Mexico's impoverished Southern states under a NED-funded program, which promoted women's participation in politics at the local and state levels.

Additionally, over the last two years with NED support, IRI has developed and implemented a series of successful governance programs in Latin America. Beginning in Bolivia and extending to Peru, Colombia, Nicaragua, Guatemala, Honduras and the Dominican Republic, the Institute has refined its capabilities of developing governance survey questionnaires, facilitating focus groups discussions around issues of governance, supporting Citizen Advisory Boards and constructing trainings aimed at building the core capacities of elected officials to improve their service delivery.

The Employers' Confederation of the Republic of Mexico (COPARMEX) is a Mexican business union that supports civil society organizations. In recent years, COPARMEX has been supporting initiatives that promote greater constituent outreach services and transparency in government. COPARMEX recently identified Oaxaca's political turmoil as a priority for its national public engagement strategies. IRI has established a relationship with this organization as of 2007 and they have expressed an interest in working with the Institute to promote good governance in the state of Oaxaca.

IV. NED FUNDING HISTORY

<i>Title</i>	<i>Core Grant</i>	<i>Project Number</i>	<i>Total Budget</i>
Guatemala: Good Governance	1994-52	3583	\$56,953
Media and Government Transparency through Civic Leadership Training, IRI/CECISOL	95-75	4576	\$104,506
Guatemala: Increasing Accountability in the Public Policy Process	1996-55	4974	\$109,645
Guatemala: Increasing Accountability in the Public Policy Process	1996-55	4976	\$68,269
Enhancing Citizen Participation in the Pre- and Post-Election Periods, IRI/ANCIFEM	97-205	5276	\$138,696
Fostering Participation and Accountability in the Democratic Process, IRI/ANCIFEM	98-102	5676	\$129,120
Fostering Participation and Accountability in the Democratic Process, IRI/ANCIFEM	00-031	6276	\$120,000
Fostering Participation and Accountability in the Democratic Process, IRI/ANCIFEM	00031	6278	\$160,000
Fostering Participation and Accountability in the Democratic Process, IRI/ANCIFEM	03027	7478	\$154,677
Guatemala: Political Party Strengthening, Youth Development and Postgraduate Degree on Good Governance	2004-028	7571	\$245,000
Peru: Increasing Opportunities for Women in Politics and Promoting Good Governance Among Elected Officials	2006-267.H	7673	\$350,000
Nicaragua: Promoting Political Empowerment through Good Governance Measures	2006-267.CC	7675	\$300,000
Bolivia: Promoting Good Governance in Resource-Rich, but Disenfranchised Communities	2007-330.B	7770	\$200,000
Peru: Strengthening Capacity and Promoting Good Governance for Local Governments	2007-330.R	7777	\$400,000
Bolivia & Colombia: Promoting Good Governance in the Andean Region	2007-330.S	7774	\$482,533
Mexico: Increasing Women's Participation at the State & Local Level	2006-267.D	7672	\$150,000

V. BUDGET

A budget in the amount of \$200,000 and budget notes are attached.

Anexo 4. Mexico and Central America Regional: Promoting Good Governance. Grant Request 7972

Final Submission

MEXICO AND CENTRAL AMERICA REGIONAL: PROMOTING GOOD GOVERNANCE

U.S. GRANTEE:	International Republican Institute
DATES OF PROJECT:	July 1, 2009 to June 30, 2010
AMOUNT REQUESTED:	Direct Costs: \$1,243,369
	Indirect Costs: \$256,631
	Total Costs: \$1,500,000

I. BACKGROUND

Good governance is dependent on leaders who prioritize transparency and accountability and government officials and institutions that are responsive to citizen needs. For democratically-minded elected officials to be successful in their leadership roles, they must have the skills to incorporate good governance practices, policies and initiatives into their daily work and institutionalize such patterns. However, it is not uncommon for candidates who champion democratic ideals to be elected into office and, subsequently, have little or no support as they learn how to govern in a responsible and transparent manner. As such, there is a strong demand for building capacity and support in the area of good governance for public officials.

Equally, civil society organizations play an important and complementary role to public officials and governing institutions. They represent important constituencies outside of government who are charged with performing government oversight and advocating for the needs of community members to their elected officials. Civil society, therefore, must have the skills and capacities to effectively represent the voices of their constituencies.

IRI has designed a regional program to build the governance capacities of both those in government – the “supply side” – and those who hold government accountable – the “demand side” – linking practitioners and civil society groups in Mexico, Guatemala and Honduras. Through a program design incorporating activities for both governmental and nongovernmental actors, IRI aims to provide public officials and their employees with skills that facilitate good governance practices, policies and initiatives, strengthen the ability of citizen groups to inform and perform oversight of municipal and state government operations and improve communication between municipal governments and the public. The Institute will pursue these objectives with a regional focus, incorporating best practices from Mexico and Central America in the program design and implementation.

In the current climate of global economic uncertainty, basic service delivery issues in Mexico and Central America are increasingly difficult to manage. Though they are distinguished by different cultures and local dynamics, public officials in Mexico, Guatemala and Honduras all confront similar obstacles related to responsive service delivery, transparency in governance and communicating with their constituents. Mexico, for instance, is home to many municipalities which have successfully developed strategies to improve local service delivery and generate local economic development. Facing similar resource constraints as their neighbors in Central America, these success stories are models from which Guatemalan and Honduran municipalities can learn. The state of Tlaxcala, Mexico serves as an example where forward-thinking municipal policies have led to the development of small- and mid-sized industrial areas, attracting textile firms and creating jobs for the local economy. IRI showcased the efforts of one of these municipalities, Huamantla, to its partners in Guatemala and Honduras in its most recent grant, an experience which provided them with concrete avenues to follow in replicating such local economic growth.

In the same vein, some of Mexico's largely indigenous and traditionally-governed areas in states such as Oaxaca are less developed than their counterparts in Central America. Indigenous-dominated areas in Guatemala, for instance, can share strategies for improving transparency in government with multilingual communities, a common challenge in many indigenous communities throughout the region. The sharing of information and governance strategies between all three countries in this grant will further encourage IRI program partners to look to local and regional models for replication, rather than seeking IRI support in the medium- and long-term.

Based on IRI's recent program experiences in the region, the Institute has identified several core areas where local and state governments in Mexico and Central America struggle to meet constituent needs, including public safety, local economic development and environmental issues. Additionally, IRI has observed weaknesses in governments' abilities to communicate with constituents about municipal projects and expenditures. The Institute seeks to help its partners in government and civil society identify strategies from the region to address these and other common challenges. IRI programming will not only facilitate the exchange of best practices, but will also encourage the development of regionally-based approaches to solving problems. Municipalities and states in Mexico are facing the very same challenges as their counterparts in Guatemala and Honduras, such as neighborhood insecurity, unemployment and natural disasters. Local governments' abilities to carry out service delivery on a very basic level are also increasingly complicated by a regional drug trade linking these countries.

By conducting program activities that link public officials in Mexico and Central America, IRI will promote indigenous solutions to a shared set of challenges facing local governments across the region. In the short term, IRI will play a fundamental role in facilitating the growth of relationships between its program partners and providing technical assistance to improve good governance practices, policies and initiatives. However, developing strong linkages between the three focus countries in this grant facilitate medium- and long-term sustainability of good governance, as partners seek problem-solving strategies and support from the counterparts regionally. IRI's regional approach in this program will additionally allow the Institute to leverage its own resources for a more cost-effective program design. This structure will encourage IRI staff and trainers to identify commonalities between the countries and design program interventions drawing upon the best practices of model municipalities in the region.

As such, the Institute seeks to provide public officials and their staffs with the skills and capacities to address these issues and develop more effective methods for communicating how government is meeting constituent needs. IRI will concurrently work with civil society groups to strengthen their abilities to advocate for their communities and hold government to higher standards of transparency and accountability. The Institute's program will provide technical assistance to civic groups, think tanks and other organizations on effective communication with public officials and build their capacities to perform oversight on government.

Such programming is critical in an era when public support in the region for democracy and its institutions is waning. In Mexico, Freedom House indicators in 2008 show a decline in overall freedoms from 2007 levels. Similarly, public opinion data from Vanderbilt University's Latin America Public Opinion Project (LAPOP) in 2008 reveals that "Guatemalans are located in the lowest places in terms of their support of democracy, support for the right of participation of others, political tolerance, preference for democracy and perception of corruption amongst public servants." LAPOP also reported in 2008 that Hondurans have the lowest level of support for democracy in the

Western Hemisphere, with less than 60 percent. In the face of such unconvincing figures, democratically-minded public officials must find ways to inspire greater support for democracy in the region by improving service delivery, transparency and responsiveness to constituent needs.

For more than three years now, IRI has implemented good governance programs in Latin America to address the multifaceted political and economic circumstances present in the region. Currently, IRI has ongoing good governance programs in Bolivia, Colombia, Venezuela, Guatemala, Honduras and Mexico. This project will incorporate many of the lessons learned and best practices from other IRI governance programs worldwide. For example, in Soacha, Colombia, the Institute launched a Transparency Office, or *Salón de Transparencia*, which IRI has used as a model to open similar offices in Cartagena and Valledupar, as well as a new office which will soon open in Cantel, Guatemala. IRI also worked with the Soacha municipal government to create and institutionalize various models for public budgeting activities, since replicated in Cartagena and adapted for implementation in Cane, Honduras. Moreover, IRI offered capacity-building opportunities for municipal staff through the use of virtual educational platforms in both Colombia and Bolivia, which IRI is further refining for a second year of programming in both Central and South America.

Among other successes, the Institute spearheaded the development of private sector customer service models within municipal administrations in Cúcuta and Cartagena, Colombia, that will be replicated in Mexico and Central America through this grant. Additionally, the Institute developed structures for public opinion research, both polls and focus groups, which have provided timely, detailed information for partner organizations and the Institute to use in project implementation. IRI partners have not only utilized this opinion research to gauge citizen needs and demands, but have also gained an appreciation for the importance of collecting data on citizen priorities to shape their decision making. IRI has since applied these polling and focus group structures in Mexico, Bolivia, Venezuela, Honduras and Guatemala, and they will continue to serve as the foundation for future IRI opinion research.

In this grant, IRI will continue to apply such lessons learned and adapt successful models from other good governance programs in the region. For example, the Institute developed weekly radio programs in Valledupar and Pasto, Colombia, based on a successful radio series organized by IRI in Bolivia; these programs host government officials and/or representatives of civil society to discuss issues of public concern and/or educate citizens on governance themes generally. Similarly, the Institute has used its past experiences in Bolivia organizing Citizen Advisory Boards to design similar efforts in Oaxaca, Mexico, and now in Riohacha, Colombia, where IRI organizes representatives of the municipal government, civil society and other local actors to analyze and discuss responsible municipal issues. Finally, IRI will additionally expand on the many models developed and tested throughout Latin America for municipal and state-level governance programming, public opinion research, theme-based issue management, citizen inclusion in governing processes, e-governance, online education and the strengthening of regional linkages.

II. OBJECTIVES

1. To provide public officials and their employees with skills that facilitate good governance practices, policies and initiatives
2. To strengthen the ability of citizen groups to inform and perform oversight of municipal and state government operations

3. To improve communication between municipal government and the public

III. PROPOSED ACTIVITIES

The Institute will partner with municipalities and civil society organizations in Mexico, Guatemala and Honduras to carry out a series of program activities over the course of this 12-month grant.¹ These program interventions will build the capacities of those on both sides of the governance equation, those who govern and those who are governed. In addition, IRI will work to initiate state-level governance programming with a governor in Mexico. Program models employed at the municipal level will be adapted to suit the needs of a public official running a state government.

Activities across the three countries and in all of these localities will be organized thematically, as follows:

Public Opinion Research and Needs Assessments

The Institute will launch this program with both quantitative and qualitative public opinion research in all of its target localities. This opinion research will provide information for public officials and their staff on the priorities of their constituents and help to focus IRI's assistance in areas where citizens have identified the greatest need.

The Institute will conduct a municipal poll in each of its new partner municipalities. Polling data collected by IRI in these municipalities where the Institute has recently fielded polls remains relevant; therefore, new polls will not be repeated in this project. Polling data will identify and prioritize citizens' needs, knowledge of state functions, experiences interacting with the state and their satisfaction with government services. Poll results will also reveal baseline information on public support for democracy. Such information will be critical in helping the Institute assess the impact of governance investments in democracy regionally. To complement this quantitative data, IRI will conduct a series of roundtables in each municipality. The roundtables will produce qualitative data about the public's top priorities for their municipal governments, as well as provide feedback on progress made over the course of this grant in meeting citizen needs and priorities.

To build regional capacities for public opinion data collection and analysis in Mexico and Central America, IRI will seek to contract with locally-based firms or universities to field its polls. By working with local firms or university partners, the Institute will enhance local capacities to collect and analyze public opinion research. Such partnerships will additionally allow for the valuable contribution of local expertise and provide cost-savings for the Institute to apply to other direct programming costs.

In Mexico, IRI will conduct a single state-wide public opinion poll to provide accurate and timely information to its partner governor. The Institute will also conduct four roundtables among different stakeholders in the state – such as women, youth and indigenous populations – to gather qualitative data about the issues most directly affecting these constituencies. The opinion data from both the poll and roundtables will shape IRI's agenda for training interventions with the governor and his staff throughout the program and will also provide the governor's office with a roadmap for where he

¹ Selection criteria for IRI's partner municipalities in each country are detailed at the end of this section.

should focus his attention and resources.

Additionally, IRI will partner with the Mexico office of the International City/County Management Association (ICMA) to conduct general needs assessments – or inventories of institutional capacities – in its two new partner municipalities in Mexico. ICMA consultants will conduct these needs assessments and evaluate municipalities on a range of topics, including those highlighted as areas of importance by citizens in the polls, as well as on basic municipal capabilities to manage government affairs in finance, human resources, planning and legal issues. ICMA consultants will meet with municipal government officials and staff to review policies and office standards to make assessments about the overall organization of each office and the municipal government's capacities to manage these key issues. Each municipality will receive a comprehensive report outlining both where they excel and where they have weaknesses in their administrations. Recommendations and areas for improvement will be outlined in these reports. Following this evaluation process of institutional capacities, IRI will consult with the mayors and municipal staff to develop work plans in three, six and twelve-month increments to respond to the areas of weakness. These inventories of institutional capacities will also serve as baseline assessments upon which IRI can evaluate municipal governments' progress over the course of this project in improving their administrations and operations.

Theme-Based Issue Management

IRI has produced tangible results in its ^{USAID} NED-funded Colombia good governance program by working with municipal governments on theme-based issue management. The Institute aims to replicate those successes in Mexico and Central America by working with its partner municipalities on a series of themes. A single theme for programming will facilitate unity among municipalities in each country to collaboratively solve local problems. The themes will also provide IRI with an avenue for engagement with municipal governments on governance issues and responsive service delivery. That is, through targeted technical assistance to municipal governments on topics such as management, communications and coordinating with the private sector and nongovernmental interests, the Institute will be providing municipal governments with the skills to address these prominent issues in their communities.

- ✦ *In Mexico*, IRI will largely focus its technical assistance on the topic of **public safety**. Given the current state of insecurity in Mexico as a whole, mayors are struggling to develop solutions locally for what is really a transnational problem. In this context, IRI seeks to strengthen the abilities of elected officials to respond to the basic needs of their constituents and govern in a transparent manner. Though mayors cannot independently stop the criminal activities of drug cartels, municipal governments are empowered to focus on neighborhood security and local public safety issues. Therefore, the Institute will design its program interventions with the aim of encouraging mayors to respond to problems such as inadequate street lighting, poor management of security services and communicating with citizens about crime issues. By providing technical support and consultations to municipal governments about how they can develop solutions to local problems, IRI can assist mayors and their staff to respond to one of the most significant issues affecting Mexicans today.

In Guatemala, IRI will target its interventions on issues of **local economic development**. IRI's previous public opinion research identified economic development as a high priority for citizens in Guatemala's Altiplano region. In response, akin to ongoing work in IRI's Colombia office, during the last year IRI's Guatemala office has been using a "cluster" approach to better assist municipal governments in identifying roles and opportunities for promoting economic development. Clusters –

a term popularized by Harvard economist Michael Porter -- describes a geographic concentration of resources, market players and institutions which have or can have a competitive advantage under the right conditions. To date, the Institute has successfully initiated programming working with clusters in both Colombia and Guatemala. Building on these successes, in this grant IRI will work with a select group of municipalities in Guatemala to further develop their economic growth potential. IRI staff and trainers will conduct workshops to teach mayors and municipal employees how the clusters approach can be used to prioritize projects and policies that produce greater economic opportunities. IRI will also work with external expert practitioners to produce a complete, written Clusters Analysis of each partner's local economy, including "productivity maps" of the municipality and other data and resources.

With guidance from trainers and experts on topics such as economic clusters analysis, local employment generation and capitalizing on regional and international trade preferences, IRI will provide municipal governments with opportunities to respond to citizens' needs for jobs and economic development in their local communities. For instance, IRI is currently supporting the municipal government of San Cristobal's initiative to open an Office of Local Economic Development. Parallel initiatives may be replicated in other municipalities through this grant, with the overall aim of helping to close the large economic gap between impoverished indigenous populations and the relatively better-off Ladino population in Guatemala. IRI's program interventions will support municipalities in their efforts to demonstrate their strong commitment to furthering local economic development opportunities for their constituents.

Additionally, to support the establishment and development of local economic development offices in IRI's partner municipalities, IRI will partner with local Guatemalan universities in Quetzaltenango and Guatemala City to recruit public and/or business administration students who have completed their course curriculum and need to complete a thesis project to graduate. Such arrangements are an established practice in Guatemala known as Supervised Professional Exercises (*EPS* or *Ejercicio Profesional Supervisado*). The use of these students will enhance the sustainability of IRI's economic development training by linking the office to academic institutions, as well as providing expertise at no cost to the municipality. The EPS mentors will be selected from students specializing in public and/or business administration, and will work to better inform citizens on how to start a business, how to promote tourism and improve agricultural techniques, customer service training, Guatemalan commercial laws, marketing and other topics.

In Honduras, IRI will concentrate its efforts on **environmental issues**, such as **flood disaster preparedness, trash and sanitation problems**. For instance, from the Institute's year-long experience working in underdeveloped parts of Honduras, IRI has witnessed how a municipality's inability to respond to environmental crises, such as the floods that afflicted the country in 2008, can halt all government functions for an extended period of time. Similar to IRI's disaster preparedness initiative in **Colombia**, IRI plans to work with Honduran municipalities in flood zones to develop contingency plans for service delivery during floods. The Institute will also collaborate with municipal government officials in designing communications plans to inform citizens about how to respond in such natural disasters.

Additionally, because Honduras is scheduled to hold national elections at all levels of government in November 2009, the Institute plans to dedicate resources to improving transition processes from one administration to the next. In past elections, approximately 50 percent of mayors in Honduras have been retained in office. This year, projections forecast similar results. The Institute anticipates working in municipalities where the incumbent mayors are likely be reelected or those where the

same political party will maintain control of the municipal government. This strategy will allow the Institute to maintain some consistency over the course of this grant, but will additionally afford IRI the opportunity to work with its municipal government partners – both before and after elections – to sustain their focus on critical apolitical service delivery issues, such as flood disaster preparedness.

IRI will not limit itself to the themes outlined above in its technical assistance to each municipality. Should changing circumstances in each country demand technical support in other areas, the Institute will adjust its programming accordingly. However, these themes provide a structure to the Institute's overall engagement with public officials and municipal government staff in each country.

Additionally, IRI will provide assistance to all its partner municipalities in each country on **communications**, with a focus on helping bridge the information gap that so often exists between those in government and their constituents. Through interventions successfully employed in current NED-funded governance programs – such as the publication of citizen manuals, the development of municipal government websites, the production of radio and/or television shows and the facilitation of town hall meetings – IRI will provide structures to allow citizens to hear from their government and institutionalize the practice of government reporting to the community on their activities and expenditures.

Civil Society – “The Demand Side”

As the Institute builds the capacities of those in government to be more responsive in their efforts to meet the needs of their citizens, IRI will work concurrently with members of civil society – or the “demand side” of the governance equation – in each country. **These efforts will augment the skills and abilities of civil society members to effectively advocate for the needs of their communities. The Institute will engage in activities with civil society through two avenues.**

1) *Civil Society Organization Partnerships*

First, the Institute will select civil society organizations in each of the countries to serve as the **primary civil society partner** for IRI in this program. IRI will seek partnerships with organizations whose primary function is either 1) to advocate for greater responsiveness and transparency in government or 2) to provide products and/or information to public officials about policy implementation and governance. The overall aim of this program intervention is to encourage civic groups to more effectively communicate with those in government.

In Mexico, IRI will work with the Citizens Movement for Oaxaca (MCO or *Movimiento Ciudadano por Oaxaca*), a nonprofit organization based in Oaxaca, dedicated to the training and education of high school and college students with a goal of developing social networks which support civil issues and nonpartisan get-out-the-vote campaigns. MCO's experience and track record indicate a superior ability in reaching results and mobilizing Mexico's next generation of leaders. MCO additionally fulfills an important role in providing critical information about citizen engagement in government and politics. The organization will therefore serve as a strategic partner with IRI in its work to encourage governments to solicit citizen input in municipal and state government decision-making about public safety.

In Guatemala, IRI aims to partner with the Committee of Agricultural, Commercial, Industrial and Financial Associations (CACIF or *Comite de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras*) to support one or more of their member groups. CACIF is similar in function to a

chamber of commerce and serves as an umbrella organization for many smaller organizations that will work directly with IRI on specific topics pertaining to economic development training. IRI will incorporate CACIF and its other partner institutions into its clusters initiative to deepen the institutions' public-private relationships while also bolstering the private sector's and affiliates' knowledge of local economic potential in the areas where IRI is working. A partnership with CACIF and some of its member organizations will thus help inform Guatemalan and international business interests about the economic potential in IRI's partner municipalities.

IRI will also partner with the National Network of Management Groups (RNGG or *Red Nacional de Grupo Gestores*), a civil society group headquartered in the city of Quetzaltenango that works to promote economic development. The group currently has chapters in more than 100 municipalities, mostly in the Altiplano region of Guatemala, and is looking to strengthen these groups as well as expand and create new chapters, particularly in areas where IRI is looking to partner. IRI will support Grupo Gestores with its efforts in specific municipalities as well as through the regional activities planned as part of this project in the departments of Quetzaltenango and Totonicapán.

Additionally in Guatemala, IRI will reach out to the National Association of Municipalities (ANAM or *Asociación Nacional de Municipales de Guatemala*), the Institute for Municipal Advancement (INCOM or *Instituto de Fomento Municipal*) and other national organizations in Guatemala to reach a broader audience in sharing success stories of improving local governance. Thus, the Institute will seek to create a multiplier effect among the country's 333 municipalities and enhance the impact of this project by informing other municipalities and Guatemala's national government about successful initiatives, such as the creation of local economic development offices, an effort which could be replicated by other municipal governments.

In Honduras, the Institute intends to continue its partnership with Fundación Manuel Galvez, a think tank which produces policy documents for political stakeholders. Manuel Galvez, formerly known as the Instituto Nacional de Formación Social (INFOSS), is a newly reorganized, modern think tank created through assistance and counsel from think tank counterparts in Colombia, Mexico and Chile. The new organization aims to produce studies, academic documents and talking points for public officials on national issues, such as gangs, crime, poverty, health and education. With support and technical assistance from IRI, Manuel Galvez will work with the Institute's municipal government partners in Honduras to put together policy papers and recommendations for environmental policy, disaster preparedness and communications campaigns with the public on these issues.

Partnering with Manuel Galvez will allow IRI to maintain consistency with an incumbent partner in Honduras and continue to build its capacity as an organization to produce products for consumption by larger audiences. While the group has historically had a partisan slant, IRI's work in this project will encourage Manuel Galvez to broaden its audience to a range of political stakeholders. Its policy papers and recommendations produced with IRI's consultations in this project will be directed toward sitting public officials of both major political parties and will, therefore, encourage responsiveness on behalf of municipal governments to meet citizen needs on apolitical issues. **Additionally, IRI will seek new civil society partners in Honduras that can help the Institute's municipal government partners improve their responsiveness on environmental problems and disaster preparedness.**

IRI will work with each of these organizations to refine and bolster their efforts to lobby and advocate to government for their needs. This will be accomplished through regular technical assistance, trainings and consultations from IRI and regional experts on topics such as effective communication with public officials, utilizing the media to draw attention to key issues and building coalitions of

support to encourage government response.

Performance Management Advisory Boards

Second, in conjunction with the efforts of ICMA, IRI will assist in the formation of municipal Performance Management Advisory Boards (PMABs) in each of its two new partner municipalities in Mexico. The Institute will work with the local community to establish a selection or election process for individuals from all sectors of society – including laymen, doctors, teachers, union representatives, agricultural and textile workers, among others – to join the PMABs. Once established, and with technical assistance and facilitation from IRI and ICMA, the PMABs will create performance indicators that will grade service delivery, projects and any other municipal government functions they deem necessary.

IRI will ensure that the PMABs will have access to the mayor and work directly with municipal government employees to gather data for their performance assessments. They will additionally participate in public budgeting exercises organized by IRI and serve as liaisons between the mayors' offices and citizens. With initial support from IRI, these PMABs will ultimately serve critical oversight roles in their municipalities, encouraging tangible improvements in government performance and demanding accountability from the public officials.

Gubernatorial Good Governance

In addition to the above-described interventions with municipal governments and civil society actors, IRI intends to partner with a Mexican governor to improve good governance practices, policies and initiatives at the state level. The Institute seeks to utilize proven strategies for improving municipal good governance and best practices gained from working with governors in Bolivia to develop a model of state-level governance programming for Latin America.

IRI will partner with one governor from a medium-sized state in Mexico to provide technical assistance on a range of topics pertaining to good governance. The specific training themes will be determined based on priorities identified in the public opinion research, but IRI anticipates assisting the governor and his/her staff to develop policies and programs on themes such as public safety, employment generation, eco-tourism and citizen participation.

The Institute has identified the state of Guerrero as a possible partner for this initiative. Guerrero is governed by the PRD party and home to three million Mexicans. It ranks third in poverty behind the states of Oaxaca and Chiapas. Lack of jobs makes the state first in internal migration and fifth in migration to the United States, with an estimated 73,000 Guerrero locals immigrating annually. In addition, the state is second to last in the quality of its public education systems.

E-Governance

In Guatemala, IRI will train the person(s) responsible for municipal communication in each of the municipalities, to better manage municipal projects involving the Internet and other technology related to e-governance. This training will be designed to give the municipalities a basic ability to understand and more effectively harness Information Technology – in areas such as Internet usage, web pages, digital and video cameras and radiotelevision production – so that they can improve their communication capacity.

The Institute will also incentivize the use of information and media technology through a competition. The municipality that most embraces and most advances in this area will be selected to work with IRI in the implementation of a Rural E-Governance Initiative in the final six months of this grant. IRI will assist the selected municipality in establishing Internet connections in the remote rural villages that are farthest from the town center, equipping these connections with a publicly accessible computer and training local volunteers to assist those who are not computer literate. IRI will then program a part of the municipal website to allow these citizens to conduct basic transactions remotely, such as soliciting construction permits, receiving utility bills and other procedures which can be completed online. Because several of IRI's partner municipalities have rural areas that are very difficult to access, citizens from these areas are often forced to take time off work to come into town to conduct such standard business practices. Thus, the ability to conduct online transactions will provide an immensely valuable service to constituents.

Professional Development for Public Officials and Government Employees

Over the last year, IRI has pioneered a Good Governance Online University program for municipal government staff in Colombia and Bolivia. This online system provides public officials and government employees with the opportunity to learn good governance concepts and principles from actual practitioners with hands-on experience in each area. The curriculum consists of practical, action-oriented courses in such strategic areas as promoting citizen participation, local economic development, government and technology, internal and external communications and municipal customer service, among others. The curriculum is built around an online forum component in which participants exchange ideas, discuss public administration challenges, share experiences and discuss solutions.

To broaden the impact of this online university, municipal government staff from the three target countries in this program will be provided the opportunity to enroll, free of charge, in the good governance certificate program. Mexican, Guatemalan and Honduran employees who participate in this program will work towards certificates in good governance alongside classmates from South America. These online forums will provide a rare opportunity for virtual discussions across the Latin American region about management strategies, budgeting practices, customer service, local economic development, citizen participation, communications and a range of other topics.

Participants will be required to take four classes during an eight-week period, beginning with a mandatory Introduction to Good Governance class which lays the foundational principles and concepts of good governance; each successive course builds upon the themes established in this introductory class. Participants will then choose three electives based on personal and professional priorities. Each class is two weeks in duration, during which time participants have the flexibility to complete assignments or participate in the forums at their convenience. Upon successful completion of the course, each participant will receive a diploma of accomplishment from IRI.

Additionally, in municipalities where a specified number of employees complete the program and graduate with certificates, the Institute will certify those localities with an "IRI Good Governance Seal of Approval." This seal of approval will signify not only that the municipal government has well-trained staff, but will also serve as an incentive to neighboring municipalities to build the capacities of their staffs to adhere to good governance principles of transparency and responsive service delivery. IRI's designation of good governance in such municipalities will additionally indicate to the Mexican government and other stakeholders, both domestic and foreign, where investments of resources and capacity might be effectively applied.

Regional Linkages and Sustainability

In addition to the regional linkages created through the online university program, IRI will facilitate exchange missions for its public official partners throughout the region to build sustainable linkages. The Institute will organize opportunities for public officials from the targeted countries to travel within the Latin American region to not only visit other municipalities or states but to exchange best practices. Destinations for these exchanges will not be predetermined. Rather, locations and themes of the exchanges will be decided over the course of the project implementation to allow for specialized selection of topics and strategic pairings of localities.

For instance, in December 2008, IRI sponsored a visit for seven municipal government officials from Guatemala and Honduras to the Mexican state of Tlaxcala, where they visited a model municipality that looks much like what their home municipalities could look like in five to ten years with good governance. From this experience, Central American municipal officials were able to see and learn about strategies for local economic development, giving them a sense of how improved governance could lead to economic growth and job creation in a previously subsistence agriculture small town much like their own municipalities. IRI intends to plan similarly targeted exchanges for municipal officials in all three of countries in this project. Exchange missions will be focused on issues found to be particularly salient for the municipal governments, with an emphasis of providing visiting officials with practical skills and knowledge they can directly apply back home.

IRI additionally aims to link its civil society partners in the three countries of focus in this project to facilitate the sharing of ideas in the region. As such, representatives from IRI's local partner civic organizations in each country will gather near the end of the program for a conference (likely in Mexico City) on the role of nongovernmental organizations, think tanks and other civic groups in informing advocating to public officials. This conference will provide a forum in which professionals from Mexico and Central America can share concrete ideas, action plans, policy platforms and advocacy strategies with each other, with the overall aim of facilitating the sharing of ideas among like-minded groups in the region.

Institutionalization of Regional Good Governance Practices

With previous NED support, the Institute has developed toolkits and a video library that documents program implementation and outcomes. These resources have proven valuable to document the specific experiences of IRI partners and also served as a method to showcase the Institute's models for the promotion of good governance to both government and nongovernmental stakeholders. Such resources are highly valuable because they also allow IRI to transfer its institutional experience and knowledge across Latin America and to other geographic regions.

Hence, the Institute intends to utilize a portion of these grant funds to institutionalize some of the best practices from its governance programs in Mexico and Central America. Throughout this program, IRI will develop print-based, audio, video and other digital materials to serve as case studies on good governance practices and innovative solutions to local problems. Such materials will be published/produced by IRI and stored in a physical and internet-based library of good governance materials. These efforts will be coordinated with similar, ongoing efforts in IRI's NED-funded Colombia governance program to document program successes.

Municipal Partner Selection

IRI will select its partner municipalities in each country based on criteria described below. In each country, the Institute will select municipalities led by mayors representing different political parties who will have demonstrated a strong political will to promote responsive and transparent governance. The mayors will also commit to working with IRI over the grant period to improve their service delivery and communications with the people.

In Mexico, the Institute aims to work in three municipalities, possibly including the municipalities of San Jacinto Amilpas, La Paz and Chilpancingo. Building on the successful program models developed over the last year in IRI's NED-funded good governance work in Oaxaca, IRI will initiate partnerships with three new municipalities and continue working with one of its partner municipalities in Oaxaca, San Jacinto Amilpas. This last year, following trainings and consultations from IRI, the mayor of San Jacinto Amilpas has implemented a number of reforms in his community, such as informing constituents about government expenditures, taking steps to improve neighborhood security and encouraging youth involvement in local decision-making. Additionally, IRI-facilitated Citizen Advisory Board meetings in San Jacinto Amilpas have established and encouraged new channels of communications between community members and the municipal government staff. As such, IRI would like to continue building on these successes in San Jacinto Amilpas in the coming year.

Civil society and political leaders have recommended La Paz and Chilpancingo as municipalities ripe for governance work. La Paz is the capital of the state of Baja California Sur and is led by a female mayor from the PRI. With a population of 183,000 citizens, the municipality faces budget constraints and inefficiency despite strong natural endowments like mountains and beaches. Major goals for the municipality include improved government-citizen relations, better government-tourist relations and better allocation of economic resources. Municipal staff is also concerned with the many jobless Mexicans expected to return from the United States as the economy worsens.

Chilpancingo is the capital of Guerrero state and is led by a mayor from the PRI party. The city is home to approximately 215,000 people who are spread out over 119 localities within the municipality. The mayor has promised to improve his responsiveness to citizen needs and access to public services such as drinking water and health facilities in all parts of the municipality. Public safety ranks as one of his top priorities for his term, alongside institutional development and improving internal regulations in the municipality.

In Guatemala, the Institute intends to work in two new municipalities and continue supporting two of its current partner municipalities: San Cristóbal, Totonicapán and Cantel, Quetzaltenango. IRI seeks to establish relationships with municipalities that are focusing on a set of issues similar to those of IRI's current partners in Totonicapán and Quetzaltenango, such as local economic development and constituent outreach. By focusing on a consistent set of issues across all of its municipal partners, IRI will encourage the sharing of innovative ideas and local solutions to common problems. Additionally, to date, IRI's governance assistance has been channeled to municipalities led by mayors from opposition political parties. In this program, IRI will partner with at least one mayor from President Colón's party, the National Union of Hope (UNE) party, and maintain a balance of political party representation among all its partner mayors. IRI will also continue to prioritize rural municipalities that have a large percentage of indigenous residents and which have been classified as "extremely impoverished" by Guatemala's national government.

Over the last 18 months, IRI has established strong and productive partnerships in the departments of

Totonicapán and Quetzaltenango. To broaden the impact of IRI's work in this part of Guatemala, the Institute will may select two new municipalities in this region, most likely similar-sized cities in the eastern part of Quetzaltenango close to San Cristóbal Totonicapán – such as Almolonga, Zamil or Salecá – or other municipalities in Totonicapán Department – such as Santa María Chiquimula, Santa Lucía La Reforma or others. The Institute also intends to assess the possibility of working in a municipality closer to Guatemala City, such as Palencia, to strengthen ties to a mayor who has more experience working directly with public officials at the national level. It is the hope that by adding a partner with such skills, IRI can facilitate information exchanges between municipalities and, thus, further encourage its partners in Totonicapán and Quetzaltenango to focus efforts on advocating for their needs in Guatemala City.

Finally in Guatemala, IRI seeks to initiate a regional good governance activity that focuses on the city of Quetzaltenango as the economic hub of the Altiplano region. The city of Quetzaltenango is Guatemala's second-largest city and the most important city for IRI's municipal partners in terms of proximity. Nevertheless, Quetzaltenango remains overshadowed by Guatemala City, which concentrates and attracts virtually all the country's political, economic and cultural power. This has the effect of leaving citizens in more remote areas like Quetzaltenango and Totonicapán relatively disenfranchised. To counter this and promote greater decentralization of power in Guatemala, IRI will set aside a limited amount of funds for a weekly local television show to discuss regional economic development projects or similar initiatives; this television show will reach out to a broader audience in the "economic corridor" that surrounds Quetzaltenango, including Totonicapán, the second-largest city in the region. This outreach will be harnessed in a way that will benefit IRI's municipal partners, while also being inclusive of other municipalities in the region.

In Honduras, the Institute intends to work in three new municipalities and continue working with one of its current municipal partners, La Paz. In the last 18 months, IRI has developed fruitful working relationships with two municipalities in the department of La Paz: the city of La Paz and Cauce. Building on the success of the model developed by working with these two municipalities, the Institute seeks to partner with larger municipalities in Honduras. IRI will select municipalities from both major political parties, with larger urban centers such as La Lima and El Progreso that are dealing with natural disaster preparedness and other environmental issues. The October 2008 flooding highlighted areas of weakness in preparedness and infrastructure not seen in Honduras since Hurricane Mitch in 1998. In addition to promoting municipal government preparedness and the formulation of long-term solutions to environmental concerns, IRI will also assist the municipalities in the implementation of public awareness strategies that encourage citizen participation and open dialogue on these issues. By partnering with municipalities that share vulnerabilities to natural disasters and other environmental concerns, IRI is looking to promote the sharing of information and innovative preparedness measures among the partner municipalities.

As mentioned, IRI will also continue working in La Paz to assist that municipality in addressing the natural disaster vulnerabilities highlighted by last October's flooding and landslides. IRI will also continue to develop ongoing governance strategies to improve municipal-citizen dialogue and citizen participation. Additionally, IRI will work to encourage a smooth transition of power leading up to January 2010, when the new administration takes office in La Paz.

IV. EVALUATION PLAN

1. To provide public officials and their employees with skills that facilitate good governance

practices, policies and initiatives

- Public officials create strategies to address public concerns
- Public officials design policies and programs that respond to community needs
- Public officials use public opinion data to improve service delivery and governance
- Public officials develop professional relationships with officials from other provinces/states, facilitating the sharing of good governance practices, policies and initiatives
- Public officials refer to citizen input for their budgeting and issue prioritization
- Public officials refer to public opinion data to prioritize budgetary spending

2. To strengthen the ability of citizen groups to inform and perform oversight of municipal and state government operations

- Civil society members advocate to public officials for their needs and interests
- Communities gain access to information regarding government institutions to inform their advocacy
- Citizen monitors report on municipal progress every quarter by publishing public audits and providing public officials with their findings
- Civil society presents policy proposals to local authorities at least twice during programming

3. To improve communication between municipal government and the public

- Public officials reach and conduct dialogues with citizens through in-person visits to all parts of their constituency
- Public officials communicate with citizens through radio, television and/or printed material
- Public officials communicate to citizens their strategies for addressing public concerns and provide transparent updates about the progress and status of governance initiatives
- Public officials make use of media strategies to inform citizens of government programs, services and expenditures

IRI will track the activities of its partners in government to monitor and enhance their efforts to respond to the most pressing needs in their communities. For instance, IRI will report on the actions of public officials in response to public opinion research and commentary from their constituents. To measure its effectiveness in working with the "demand side," the Institute will record the regularity with which civil society members report on municipal activities and present policy proposals. Additionally, IRI will track how often public officials reach out to constituents in person, through publications or in the news media.

V. ORGANIZATIONAL BACKGROUND

Over the last three years, IRI has developed and implemented a series of successful governance programs in Latin America with support from the National Endowment for Democracy. Beginning in Bolivia and extending to Peru, Colombia, Nicaragua, Guatemala, Honduras and Mexico, the Institute has refined its capabilities in designing programs of technical support for public officials based on the needs identified by citizens. IRI has a variety of experiences throughout Latin America upon which to draw in providing Mexican and Central American public officials with the skills necessary to

facilitate greater responsiveness and transparency by public officials and improve communications between those who govern and the governed.

As previously mentioned, IRI has a full year of experience administering an online good governance university in Colombia and Bolivia. The Institute has developed a comprehensive database of course curriculum on themes of good governance to utilize with candidates for the 2009-2010 certificate program. IRI has additionally recruited and trained a cadre of facilitators for these online courses, many of whom will be returning to teach classes again in the coming year.

Additionally, IRI has met with great success in encouraging regional partnerships between public officials who are tackling similar problems in their municipalities. The Institute has facilitated exchanges between Colombians and Bolivians, and Guatemalans and Hondurans, where public officials in each country have had the opportunity to learn about different tactics - tested in their own regions - for dealing with a shared set of issues and challenges. IRI has additionally sponsored fact finding missions for public officials from these countries to travel to Brazil and Mexico to learn from neighboring countries that have, in some areas, met with greater success in development. These exchange visits have been selectively planned to pair public officials with counterparts who have met with some level of success in implementing good governance practices, policies and initiatives. Based on the success of these exchanges, in 2009 IRI additionally anticipates hosting delegations from Middle Eastern and Asian countries to the Latin American region.

Over the last nine months with support from the NED, IRI has been working with *Fundación Manuel Galvez* - formerly known as the *Instituto Nacional de Formación Social*, or INFOS - to create a new internal structure, define objectives and strengthen its ability to produce and communicate quality research. With the help of Chilean, Colombian and Mexican think-tank counterparts, the organization is being positioned to become one of Honduras' more prominent and modern think-tanks helping to disseminate white papers and talking points for political parties, academics, candidates and civil society organizations on national issues of importance.

Finally, in this grant, IRI intends to partner with the International City/County Management Association (ICMA), a local government leadership and management association. Founded in 1913, ICMA brings nearly 100 years of experience in the practice of fostering local governance and teaching professional management skills. Having maintained an office in Mexico since 1992, ICMA has a wealth of expertise in the development of Mexican local governments. IRI established a relationship with ICMA staff in Washington in 2008; in early 2009, the Institute initiated a formal partnership with ICMA's Mexico office to coordinate efforts in strengthening municipal good governance.

VI. NED FUNDING HISTORY

<i>Title</i>	<i>Core Grant</i>	<i>Project Number</i>	<i>Total Budget</i>
Guatemala: Good Governance	1994-52	3583	\$56,953
Central America: Promoting Municipal Good Governance in Guatemala and Honduras	2008-318	7870	\$400,000
Mexico: Promoting Good Governance in Oaxaca	2008-318.E	7873	\$200,000
Guatemala: Strengthening Local	2008-318	7877	\$200,000

Government and Civil Society			
Democratic Governance Corps	2008-318.X	7876	\$300,000

VII. BUDGET

A budget in the amount of \$1,500,000 and budget notes are attached.

Anexo 5. Mexico: Promoting Democratic Governance. Grant Request 7979

MEXICO: PROMOTING DEMOCRATIC GOVERNANCE		
U.S. GRANTEE:	International Republican Institute	
DATES OF PROJECT:	October 1, 2010 to September 30, 2011	
AMOUNT REQUESTED:	Direct Costs:	\$591,180
	Indirect Costs:	\$118,236
	Total Costs:	\$709,416

L. BACKGROUND

The International Republican Institute (IRI) recognizes democratic governance as a system in which citizens participate in government planning and decision-making, while those in office exercise responsiveness to citizen needs with accountability and transparency. The creation and continuation of a democratically run government requires elected leaders who have the knowledge and skills to identify constituent needs and respond with the necessary services. Through democratic governance programs, IRI seeks to create an environment where citizens and elected officials have a mutually beneficial relationship, built on common goals, efficient communication and organized cooperation.

To date, IRI has conducted governance programming in several Latin American countries including Bolivia, Peru, Guatemala, Honduras, Mexico and Colombia with programs at the state and municipal levels. IRI will build on the successes and lessons learned to expand democratic governance in Mexico, especially at a time when citizens' faith in government is beginning to dwindle in the face of an overwhelming attack on democratic institutions from organized crime.

The escalating levels of violence have continued to intensify since President Calderon declared a direct attack on the drug cartel system in 2006. Since then, 20,399 people have been killed, including reporters, police, candidates for office and those simply caught in the cross-fire. Already in the first half of 2010 there have been 3,846 reported drug-related deaths. The uncertainty surrounding this surge in violence has a crippling effect on governments' ability to govern effectively; the result is a Mexican citizenry that is rapidly losing confidence in democracy and the legitimacy of many elected leaders.

This growing trend was best illustrated in the mid-term elections of July 2009, when voters sent a message to the political parties in Mexico through a campaign called *Foto en blanco*. This civil-society-led campaign encouraged Mexicans to submit blank ballots on Election Day as a symbol to Mexican political parties and leaders that people are tired of the status quo in Mexican politics. Of the nearly 45 percent of Mexicans who cast their votes, 5.4 percent of the votes were annulled nationally, with 11 percent within Mexico City itself. The message was clear: significant portions of the electorate were dissatisfied with their leadership choices and unimpressed with the parties who led them. Those who did cast their vote for candidates restored the Institutional Revolutionary Party's (PRI) influence, choosing its platform of economic recovery over the National Action Party's (PAN) focus on combating organized crime. Citizens expressed a need for effective leadership that recognized the importance of day-to-day quality of life issues such as availability of jobs, access to clean water, and timely trash disposal.

However, the effect of unrelenting security issues on the ability of governments to provide those basic services and ensure economic prosperity cannot be discounted. This trend is growing specifically in the southern states, where drug-related violence is starting to siphon government's ability to respond to other key concerns. By assisting elected officials to focus on citizens' needs from the start, IRI foresees a

beneficial collaboration with state and municipal governments to effectively respond to citizen needs, encourage partnerships with civil society, and create democratic governance models for replication.

While governance problems in Mexico are prevalent throughout the country, IRI will focus its work in the states of Morelos, Oaxaca and Veracruz. All of these states present clear indications of burgeoning crime and are witness to the country's social and economic malaise. At the same time, IRI's successes in Morelos under its current program provide a great opportunity for the state to serve as a model for IRI's programs in two new state governments. Given this successful work in Morelos IRI has decided to continue partnering with that state government. IRI intends to further these successes with new programmatic activities under the proposed grant. Ultimately, IRI will collaborate with the Morelos state government to reinforce the best practices of the past year, especially as the state government seeks to institutionalize its policies and practices.

In addition to continuing work in Morelos, IRI will commence new activities in Oaxaca, a coastal state that ranks 31st of thirty-two states in economic standing, contributing only 1.6 percent to the national GDP. Oaxacan citizens experience some of the lowest levels of service delivery in the nation. Also, numerous human rights complaints are reported annually, particularly from the indigenous population, which makes up 32 percent of the state's population. Oaxaca has become a refuge for displaced drug cartels that are fleeing counter-narcotics efforts in the north.

Similarly, with seven percent of the national population, the coastal state of Veracruz contributes only 4.3 percent to the national GDP. The state's strategic position on the Gulf of Mexico has made it fertile ground for a number of local drug organizations, including the Gulf Cartel, Juarez Cartel and the Pedro Diaz Cartel, that fight for territory along this coastal corridor. Veracruz also ranks among the top marijuana producers in the country given its fertile soil and weak government enforcement. The presence of criminal networks has led to increasing rates of crime and violence, with 37 drug-related murders since the beginning of the year. Similar to other states in the country, Veracruz's government institutions lack a culture of service to constituents with schools, roads and law enforcement operating at subpar levels. Additionally, Oaxaca and Veracruz will hold statewide elections in July of this year. Thus, IRI sees this as an opportunity to initiate programming with the newly elected governors to foster sound democratic governance practices from the start of their terms.

IRI will also collaborate with mayors and local civil society actors in Mexico to create synergies between all levels of society. In addition to working at the state level, IRI's programming goals will center on facilitating municipal governments and citizens to jointly create effective and cohesive solutions. IRI's focus on state and local-level governance seeks to promote responsiveness where citizens demand it most. While headlines usually center on Mexico's national challenges, citizens' expectations for responsive government is most directed at local-level solutions to their problems. IRI's efforts to restore trust in the democratic system necessarily needs to take place where citizens interact with their authorities on a day-to-day basis. To that end, IRI will partner with locally-based organizations with a track record in institution strengthening and citizen engagement. IRI, in collaboration with the International City/County Management Association (ICMA), will strengthen the institutional framework for municipal governments to develop comprehensive policies on public security. Concurrently, IRI will enlist the expertise of the NGOs Movimiento Pro Vecino (MPV) and Mexico Unido Contra la Delincuencia (MUCD) to assist civil society organizations in creating working alliances among themselves and the government, as well as provide the foundation for effective relationships between civil society, municipal governments and local security forces. IRI believes that improved cross-sector communication and collaboration will lead to more sound policy making.

These activities predominantly aim to build an enduring presence between governments and citizens. During President Felipe Calderon's recent visit to Washington, DC, leaders from both countries acknowledged the need to build strong and resilient communities and develop respect for the rule of law. Such citizen engagement will provide the much-needed stakeholder ownership as both Mexico and the United States are aware of a need for a shift from heavy concentration on military efforts to capacity and institution building. This paradigm shift will also help Mexican institutions to view citizens and governments as key partners in building a stronger society.

II. OBJECTIVES

1. To improve state and municipal government responsiveness and service based on citizen needs and priorities
2. To strengthen citizen-government alliances on issues of public concern
3. To expand the number of democratic governance best practices across municipalities and states

III. PROPOSED ACTIVITIES

IRI intends to build upon its previous and current NED-funded governance programs by continuing its relationship with the state government of Morelos and the municipality of San Jacinto Amilpas. In addition, the Institute will extend programming to the state governments of Oaxaca and Veracruz. Within each of these three states, the Institute will work with two municipal governments per state, for a total of six municipalities and three states. IRI foresees work with Morelos as slightly ahead of Oaxaca and Veracruz as it institutionalizes best practices from its current grant. In addition, IRI will continue its relationship with the municipality of Huixquilucan to ensure successful conclusion of its work under the current grant. Among other things, IRI carried out an institutional diagnostic and worked with staff from this municipality to develop a series of indicators to improve processes and procedures. Huixquilucan is also successfully addressing many issues identified in IRI's polls, such as inefficient trash disposal, water delivery and public security concerns.

Selection of municipalities will be based on the following criteria: an established working relationship with IRI, such as the municipalities of San Jacinto Amilpas and Huixquilucan; mayors from different political parties to ensure, to the degree possible, political party equity; political relevance of cities (IRI will seek to work in each state's larger cities); and working with reform-minded mayors with a commitment to modernize their administrations. These elements have proven key to ensuring success during previous programs. With these criteria in mind and based on the results of the July 5 elections, IRI will also partner with Yautepec in Morelos State, City of Oaxaca, City of Veracruz, and Xalapa in Veracruz State in addition to existing work in the municipalities of San Jacinto Amilpas and Huixquilucan.

IRI's approach will differ greatly between the state and local levels. IRI's work at the state level will focus more on long-term initiatives, delving into the strategic areas (such as long-term planning at broad policy discussions), while work at the municipal level will focus mostly on the operational side such as improving citizen-government relations, promoting public security policies, and assisting municipal governments improve service delivery. The Institute intends to create spaces for both government actors and civil society to develop joint initiatives. Activities will focus on three areas: promoting government responsiveness by addressing citizen needs, institutionalizing best practices

2nd Sub-Title

improve overall efficiency and effectiveness and disseminating successful models to other municipalities and states to promote sustainability and legitimacy of good governance practices. Specific program models and initiatives will be adapted depending on the needs and priorities of each municipality. IRI foresees a focus on the following general activities:

Public opinion research

As with previous grants, the Institute will begin this program with state-level quantitative public opinion research on the needs and priorities of constituents. Given that the Institute still considers its recently fielded poll in the state of Morelos as relevant, IRI will only carry out two state-level polls in Oaxaca and Veracruz. Such research will provide key information for IRI's states. IRI will complement its statewide polls with two municipal-level focus groups on each of its six municipalities. Both – polls and focus groups – will seek to identify citizens' needs, knowledge of government competencies, and citizen satisfaction with government services. Poll results will also reveal citizens' perceptions on violence and insecurity and their impact on institutional performance. The findings to emerge from this valuable research will better inform the political stakeholders with whom IRI works as well as underpin program activities central to this grant.

① Promoting responsiveness at the state level

IRI's work in the state of Morelos will differ slightly from its work in Oaxaca and Veracruz as the Institute will focus on institutionalizing its best practices with Morelos. For example, IRI will encourage passing state laws to institutionalize Morelos' initiatives to make public information—government official salaries, budgets, procurements, contracts and audits—available to the citizenry through Transparency Offices and online sites. The Institute will also continue its strategic counsel and technical support initiated under IRI's current grant. For example, IRI's public opinion research in Morelos revealed citizen concerns with water delivery and quality. In an effort to help the state government conserve and improve distribution of water, the Institute brought technical experts from multilateral organizations to carry out an assessment of the Cuatla water processing center. Such engagement between the state government and sector experts led to a series of technical briefings and a formal request for funding from state authorities to improve the facility's purification capability and conservation capacity. While IRI did not contribute directly on the technical aspects of improving water processing, its role as liaison facilitated the signing of a Memorandum of Understanding between funders and the state government to facilitate assistance. IRI intends to continue providing governors with such problem-solving skills and make them aware that it is to their individual benefit to respond to critical problems, especially as good governance also leads to political payoffs.

While IRI envisions providing similar support to state authorities in Oaxaca and Veracruz, the Institute will also take advantage of the state and municipal transitions in government. On December 1, both states will inaugurate new governors and mayors.¹ IRI intends to take advantage of this fresh start for elected authorities to help them develop long-term plans and organizational strategies that address citizens' needs and demands.

To best support the development of strategic planning in the new administrations in Oaxaca and Veracruz, IRI will organize open forums to generate broad public discussion of the challenges confronting these states. The forums will serve as a space for civil society to contribute to the planning process by

¹ The state government of Morelos changed administrations in 2006.

welcoming input from all organized sectors of society. In doing so, each state government will be encouraged to conduct its activities in an inclusive way, illustrating it is accessible to its citizens.

IRI will hold four community forums, two in each state, to assist newly sworn-in state officials from Oaxaca and Veracruz in developing their strategic plans. IRI intends to gather all civil society stakeholder groups who, alongside elected officials and technical experts brought by the Institute, will discuss the state government's six-year strategic outlook. Such discussions intend to cover the span of state government responsibilities with an emphasis on the challenges revealed by IRI's polls. A tentative agenda for discussion will include:

- **Public security:** Community-police relations and integrated responses to insecurity;
- **Social Services:** Education, health, sport and recreation and cultural activities;
- **Economic Development:** Job creation, business and investment promotion, tourism, infrastructure and communications; and
- **Institutional Strengthening:** Rule of law, promoting efficiency in state-government operations, transparency and inclusive budgeting.

With input from the above-referenced polling and community forums, the Institute will be in a position to narrow its strategic counsel and technical support to the specific needs of all three states. While IRI will be ready to support state governments in any area, the Institute cannot ignore the growing security concerns among the population and its impact on the breakdown of democratic institutions. Therefore, IRI will likely carry out activities to enhance government responsiveness and organization to the growing threats of violence and public security. Under the proposed grant, IRI intends to build upon its current successes and expand its work towards more strategic policies that not only address Mexico's security problem in its narrow sense of the term—that is, responding to crime and violence—but rather on its overall effects on quality of life. Indeed, Mexico's security threat implies much more than just crime statistics; it involves a number of other crimes or other consequences such as the quality of education as students are exposed to drugs; economic development as businesses decide not to invest; and quality of services as institutions become corroded by organized crime. Ultimately, citizens become the victims in more than one way.

To help state and municipal governments address such complex problems, IRI proposes a "whole government" approach to ensure better security, better services and better well-being in its selected states and municipalities. This means addressing not only coherent strategic plans on the part of state governments, but also encouraging active participation from civil society to ensure broad-based security considerations. One example already in practice is the proposal raised by the National Governors' Conference (CONAGO) to unify all local police forces into the state police system. This issue, which has been presented to the Mexican Senate and will likely be voted on after the summer recess, raised significant discussion on the potential threat to shift police forces away from communities.

In order to help ensure that state governments view the security problem as reflected in public sentiment, IRI will help coalesce the NGO sector to serve as a civil society watchdog network. This will be achieved by providing specialized recommendation and feedback on state governments' comprehensive security agenda. Through a network of stakeholder NGOs working together with governments, this approach will ensure more balanced problem solving to the country's security threats. IRI is aware of independent NGOs and civil society organizations that work in the many facets of public security (drug rehabilitation, at-risk youth, women's empowerment, public advocacy, local economic development). The challenge, however, is their limited capacity to exert change in government policies. IRI's proposed network would not only tie together the work of independent organizations, but would also strengthen civil society,

encouraging NGOs to view their institutional objectives as part of a larger movement.

In addition, IRI will carry out discussion sessions linking the NGO network with state government actors. The Institute will seek to involve various *secretarías*, or agencies, such as Sports, Culture, Education, Economic Development, Public Security and Social Development within state governments in order to promote the security issue from a broader well-being perspective. IRI expects the incoming state governments to benefit from such discussions as part of their efforts to develop their six-year strategic plan. This activity will lead to improved citizen oversight of government performance as well as better communication between government and citizens.

While initial meetings will take place on a more regular basis to solidify the NGO network—IRI contemplates three meetings during the first month—**successive meetings between NGOs and state governments will be held every two months to follow up on agreed-upon principles.** IRI will take advantage of these forums to bring international experts to promote best practices. IRI will also develop the discussion agenda to keep sessions focused on the relevant issues and, more importantly, have parties reach actionable solutions as opposed to rhetoric.

IRI will also support communication from state officials through TV or radio to inform the citizenry about state-level policies as a means to develop ongoing dialogues between both parties. For example, IRI's current radio program with Morelos state officials allowed the government to inform its constituents on government activities. Further, these programs helped to hold the government accountable to the citizenry: as state officials pledged through the mass media to address prevalent issues within their state, they forced themselves to deliver as citizens began holding them to their promises. In addition, TV or radio programs will serve to inform local governments on broader state-level policies and help persuade mayors to implement state-level initiatives.

Promoting responsiveness at the municipal level

As with state-level polls, IRI's municipal-level focus groups will allow the Institute to educate mayors on broader citizen concerns as a means to target municipal interventions. IRI's prior municipal-level governance programming helped mayors carry out such varied initiatives as developing tourism policies (Bolivia), expanding road networks (Guatemala), institutionalizing emergency evacuation procedures in cases of natural disasters (Honduras), or, in an example from the Middle East, installing water sanitation systems (Jordan). Through this mechanism, the Institute seeks to change mayors' patrimonial and clientelistic behavior into a citizen-service ethic and show authorities that good policies are also good politics. As an example, IRI will create an integrated response to public security in which all areas—infrastructure, education, services, culture—contribute to the overall security of the municipality. IRI foresees promoting citizen control over public spaces and developing relationships between communities and police.

Usually, citizens' complaints focus more on the "quality of life" crimes—petty thefts, disorder and vandalism—that tear apart the fabric of communities and destroy the citizens' trust in their government. For example, IRI's public opinion poll in the state of Morelos shows that citizens' greatest security concerns delve more into issues of vandalism and drug dealing in their neighborhoods than about the larger organized crime networks. The poll also revealed a predominant interest in increasing street lighting and police patrolling as a general deterrent to insecurity. IRI intends to introduce a similar preventive approach to insecurity by helping mayors develop security policies that also take into consideration replacing broken traffic lights and ensuring garbage pickup. By doing so, authorities will address more than security affairs; they will offer an environment for greater job creation, increased trust in the democratic system, and a sense of belonging among residents.

Clearly, citizens' role in community affairs should not be disengaged from the work of local and state governments. IRI's civil society activities will be intricately tied to municipal government work to create synergies between both actors. IRI intends to partner with *Movimiento Pro-Vecino* (MPV) to expand its current community-building model "Together for Our CommUNITY" throughout all six municipalities. MPV's work usually begins with meetings with municipal staff from the *Secretaria de Seguridad Municipal* (Municipal Security Secretariat) and the *Direccion de Colonias* (Neighborhood Affairs Division) to solicit their input regarding which neighborhoods to target for workshops, with MPV facilitating the necessary introductions with neighborhood leaders. Once specific areas are selected, MPV will carry out workshops on community organization to foster a culture of civic responsibility so that citizens learn to bring about self-initiated solutions. As citizens agree on a series of activities, MPV has neighbors to select those in charge of specific tasks as it slowly withdraws. Over time, IRI intends for activities to be carried out by neighbors themselves with MPV and IRI acting as coaches. Such methodology has proven effective in encouraging citizens to take ownership while building local leadership. In addition, this level of engagement often leads to increased citizen knowledge of government roles and responsibilities, which leads to greater government accessibility, a principle of good governance.

MPV's community-driven activities during past programming included enrolling members of every street into a local "safety-round schedule," cleaning streets and painting over graffiti, buying alarm whistles and establishing contact with members of the police. Citizens carried out whistle alarm simulations and received training on block-by-block coordination to prevent and report crimes to ensure proper coordination among all parties. MPV's workshops led to citizen-driven campaigns to encourage members of a community to install lighting on their front entrances and encouraging their neighbors to do the same. IRI will also promote work around schools and involve teachers and students in such efforts. As part of this community-driven approach, IRI will bring experts from the Manhattan Institute for Policy Research to discuss the United States' "Broken Windows" policing approach to public security—a model fairly similar to what IRI intends to carry out during this grant—to offer perspectives which could be helpful in the Mexican context. IRI will also bring municipal staff experts who have successfully implemented this program in the United States to shed light on how mayors benefited—both in terms of policy and politically—from such a model. Probably the best example is former New York City mayor Rudy Giuliani who not only returned entire neighborhoods back to their communities, but was catapulted to national prominence for his success.

Another initiative IRI will introduce is the "Safer City" model, developed by former Redondo Beach, CA City Manager, Bill Kirchhoff. This model relies on incorporating security criteria in all areas of municipal operations to avoid costs emanating from insecurity. As with "Broken Windows" policing, this approach leads to positive spillovers through better services, greater economic activity and increased well-being. Through a partnership with the International City/County Management Association (ICMA), IRI will strengthen the six municipal governments institutionally to facilitate efficient processes and procedures tied to the "Safer City" model. IRI will work alongside ICMA to encourage creation of "Safer City" standards throughout all areas of work of the municipal government, such as urban planning, public infrastructure, culture and social programs. For example, the municipal entity in charge of parks and recreation will ensure promotion of safe environment. In that sense, this entity will take into consideration installing public lighting for evening activities, avoiding hidden spaces, and ensuring a permanent flow of traffic to discourage illegal activities.

As a first step, ICMA will carry out a diagnostic in each municipal government's operational area to identify the existing risks and develop a reform priority list. A second step will include a series of workshops to incorporate the "Safer City" concept in municipal operations. As municipal staff internalize

the concept, IRI and ICMA will encourage staff to themselves develop a work plan to improve processes to ensure local government buy-in. The resulting work plan will require a series of indicators that will be monitored to ensure municipal staff fully achieves each of the required reforms. As each municipal government carries out its individual reforms, ICMA will support them with "Safer City" implementation plans to ensure success. As municipal staffs adopt the plan's procedures, IRI expects to develop a behavioral change that will incorporate security criteria in all future endeavors.

While ICMA intends to provide a new methodology to promote security at the local level, IRI will also make use of its best practices developed throughout its current governance programming. For example, work with local NGO *Mexico Unido Contra la Delincuencia* (MUCD) strengthened institutional relations between local governments and the police. MUCD worked to obtain local police forces' required certifications and registrations with state and federal institutions and developed formal means for communication between the community, local governments and the local police as a means build trust between all stakeholders. MUCD also outlined local government's limits and responsibilities on public security and assisted elected leaders in developing ordinances and operating procedures. IRI intends to carry out three workshops with MUCD in each municipality to raise awareness on the rights of both police and citizens, on law enforcement.

Disseminating best practices

While IRI's first and foremost effort is to bring about substantive and impactful reforms throughout states and municipalities, encouraging the dissemination and replication of best practices will be another central component of this program. To this end, IRI will invite authorities from other states and municipalities to look at the work being done throughout the year as a means to encourage them to replicate it. As an example, IRI's work on public security with the state government of Morelos has provided the Institute opportunities for replication: IRI worked with the state government to launch a Public Security Model in three municipalities instituting community-driven crime prevention activities, forums with participation of the police and local authorities and workshops on the rule of law (developed in conjunction with local NGOs MPV and MUCD). As the initial three municipalities witness the success of the initiative, stakeholders in Morelos will prompt other municipalities to adopt the model.

IRI will further encourage the state government of Morelos to share these and other best practices with the two additional state governments. To do so, IRI will facilitate meetings and exchanges between state government officials from Oaxaca, Veracruz and Morelos as a way to initiate ongoing dialogues. These exchanges will be practical and action-oriented, where public officials from each state share successful experiences, lessons learned and recommendations for implementation. IRI expects this initiative to gather momentum and slowly expand to other states. IRI will seek to plan the first exchange early on in the program in order for the state of Morelos to share its public security model developed thus far. The first exchange will be planned for sometime in January, after the new state government officials of Veracruz and Oaxaca take office. The second exchange will take place near the end of the grant for all three state governments to share their best practices and develop a network. As the program draws to an end, IRI will encourage all three states to develop a network by institutionalizing the sharing of information and conducting exchanges and meetings well after program conclusion. IRI expects this network to encourage other states to learn about and eventually implement IRI's best practices. IRI will also take advantage of its TV or radio shows to have state authorities reach out to a broader audience outside of their immediate area.

Through existing and new programming at the state and municipal levels, IRI will seek to improve government responsiveness in Mexico so leaders are able to properly address citizen needs and priorities.

Improved channels of communication and processes for providing feedback will strengthen citizen-government alliances on issues of public concern. Furthermore, by replicating what works and introducing it to other places in Mexico, IRI's program will effectively expand the number of democratic governance best practices across municipalities and states to provide a self-sustaining model that can endure in Mexico.

While this program is essentially about having elected authorities collaborate with civil society on behalf of greater well-being, it is also about the larger democratic agenda. Mexico has slowly transitioned from a single-party system into a competitive multi-party system. However, Mexico's democracy still suffers from a series of dysfunctions as many elected authorities still see their role as distributing handouts as a means to win the people's favor. IRI's polls have repeatedly shown that people are not predominantly interested in handouts; they demand governments able to give priority to their long-term needs. By helping elected officials respond to such needs, IRI ultimately seeks to turn Mexico into a functional and effective democracy. IRI's longstanding political-party work developing political platforms and ensuring parties follow through on their promises uniquely positions the Institute to restore citizens' trust in the democratic system.

IV. EVALUATION PLAN

1. To improve state and municipal government responsiveness and service based on citizen needs and priorities

- Newly elected state governments create long-term plans based on public opinion research and ongoing consultations with civil society. This will be measured by documenting the planning processes from inception to completion.
- State and/or municipal governments institutionalize democratic governance policies through laws and ordinances based on citizen needs and priorities. This will be measured by the number of laws and ordinances proposed by government officials.
- Municipal governments implement comprehensive citizen security policies based on IRI's diagnostic and proposed indicators. This will be measured by the

2. To strengthen citizen-government alliances on issues of public concern

- NGO networks oversee and contribute to state government policy making through ongoing consultations. This will be measured by the number of consultations between NGOs and government offices.
- Civil society groups develop the skills to implement self-initiated activities in their neighborhoods through trainings to support municipal public security policies. This will be measured by the number of trainings completed and number of initiatives to emerge following the trainings.

3. To expand the number of democratic governance best practices across municipalities and states

- Partner states and municipalities educate counterparts on best practices through formal discussions and mass media appearances. This will be measured by the number of discussions and number of participants present in each exchange.

V. ORGANIZATIONAL BACKGROUND

The International Republican Institute is a Washington, DC-based independent, non-partisan, non-profit organization dedicated to advancing democracy, freedom, self-government and the rule of law worldwide.

working with political parties, governments and civil society to build the foundations and mechanisms of sustainable democracies. Since its formation in 1983, IRI has conducted democracy assistance programs in nearly 100 countries with funding from the National Endowment for Democracy, the U.S. Agency for International Development, the U.S. Department of State and private funding sources. IRI has worked in Central America since the early 1990s carrying out political party strengthening and governance activities. In 2009, IRI deployed an Election Observation Mission to monitor the general elections in Honduras.

Over the last four years, IRI has developed and implemented a series of successful governance programs in Latin America with support from the National Endowment for Democracy. Beginning in Bolivia and extending to Peru, Colombia, Nicaragua, Guatemala, Honduras and Mexico, the Institute has refined its capabilities in designing programs of technical support for public officials based on the needs identified by citizens. IRI has a variety of experiences throughout Latin America upon which to draw in providing Central American public officials with the skills necessary to facilitate greater responsiveness and transparency by public officials and improve communications between those who govern and the governed.

Additionally, IRI has met with great success in encouraging regional partnerships between public officials who are tackling similar problems in their municipalities. The Institute has facilitated exchanges between Colombians and Bolivians, and Guatemalans and Hondurans, where public officials in each country have had the opportunity to learn about different tactics - tested in their own regions - for dealing with a shared set of issues and challenges. IRI has additionally sponsored fact finding missions for public officials from these countries to travel to Brazil and Mexico to learn from neighboring countries that have, in some areas, met with greater success in development. These exchange visits have been selectively planned to pair public officials with counterparts who have met with some level of success in implementing good governance practices, policies and initiatives.

Local partners for this grant include the International City/County Management Association (ICMA), the local NGO *Movimiento Pro-Vecino* and the local NGO *Mexico Unido Contra la Delincuencia*. ICMA is a local government leadership and management association. Founded in 1913, ICMA brings nearly 100 years of experience to the practice of fostering local governance and teaching professional management skills. Having maintained an office in Mexico since 1992, ICMA has a wealth of expertise in the development of Mexican local governments. IRI established a relationship with ICMA staff in Washington in 2008; in early 2009, the Institute initiated a formal partnership with ICMA's Mexico office to coordinate efforts in strengthening municipal good governance.

Movimiento Pro-Vecino is a local NGO based in Mexico City and with offices in the *Estado de Mexico*. MPV's mandate is to enhance citizen well-being through citizen responsibility and community strengthening. Most of MPV's activities focus on organizing communities through citizen participation, and creating linkages between citizens and local governments. MPV has a strong focus on strengthening public security by creating well-knit communities. In 2009, IRI partnered with MPV to carry out community-driven security initiatives labeled "Together for Our Community." MPV staff also served as IRI volunteer trainers for NED-funded democratic governance programs in Ecuador and Bolivia.

Mexico Unido Contra la Delincuencia is a non profit, non partisan organization based in Mexico City. Its mandate is to become a link between public authorities and citizens to promote security, legality and justice. MUCD promotes a culture of legality by advocating transparency, accountability and rule of law against crime and insecurity. MUCD partnered with IRI in 2009 to strengthen local-government-police

missions and create standards and certifications to regulate the role of local police and create linkages with state governments.

VI. NED FUNDING HISTORY

<i>Title</i>	<i>Core Grant</i>	<i>Project Number</i>	<i>Total Budget</i>
Mexico: Promoting Good Governance in Chiapas	2008-318.E	7873	\$200,000
MEXICO and Central America Regional: Promoting Good Governance	2009-286.N	7972	\$1,500,000

VII. BUDGET

A budget in the amount of \$709,416 and budget notes are attached.

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

Anexo 6. Memorando de Entendimiento entre la Presidencia Municipal de San Jacinto Amilpas, y el Instituto Republicano Internacional



MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL DE SAN JACINTO AMILPAS, Y EL INSTITUTO REPUBLICANO INTERNACIONAL

Por un lado, el Sr. DOMINGO ENRIQUEZ TORRES, Presidente municipal electo del Municipio de San Jacinto Amilpas para el periodo de 2008 al 2010, denominado en adelante *Presidente de Amilpas*, y el licenciado, JUAN HENAO, Director para México del Instituto Republicano Internacional, denominado en adelante *IRI*.

Los firmantes intervienen en la representación y con las facultades que sus respectivos cargos le confieren, reconociéndose recíprocamente capacidad y legitimación para otorgar y firmar el presente Memorando de Entendimiento para el desarrollo de un Modelo Programático de Asocio entre las partes, a implementarse en el municipio de San Jacinto Amilpas.

En su virtud, los anteriores representantes acuerdan,

ACUERDAN

Suscribir el presente Memorando de Entendimiento que define los compromisos de cada una de las instituciones que intervienen,

COMPROMISOS DEL INSTITUTO REPUBLICANO INTERNACIONAL

1. Compartir con la **Presidencia de Amilpas**, la experiencia internacional y el conocimiento de prácticas de Buena Gobernabilidad, las investigaciones realizadas, las recientes encuestas contratadas y los trabajos de grupos focales desarrollados sobre gobernabilidad, gobiernos, democracia y necesidades de la población.
2. Ayudar al alcalde del municipio y su administración, por medio de asesorías técnicas, consultorías, seminarios, capacitaciones, con personal nacional e internacional, a servir a los habitantes del municipio.
3. Designar una persona del IRI, que haga de enlace entre la **Presidencia de Amilpas**, y el IRI.
4. Trabajar con y asesorar a la **Presidencia de Amilpas** en el diseño y la implementación de diferentes estrategias que generen valor agregado a la ciudad.
5. Ayudar al alcalde, a adaptar servicios de gobierno innovadores asociados con nuevas tecnologías, uso de Internet, prácticas novedosas en participación y/o comunicación política.
6. Trabajar junto con la Presidencia de Amilpas por la comunicación de una buena imagen del municipio, interna y externamente.
7. Realizar un informe final con recomendaciones a la Presidencia Municipal de Amilpas.



COMPROMISOS DE LA PRESIDENCIA DE AMILPAS

- 1) Garantizar la participación de los funcionarios de la **Presidencia de Amilpas** en las capacitaciones relacionadas con este programa.
- 2) Mantener informado al IRI sobre el desarrollo del programa, y sobre las actividades de la Alcaldía.
- 3) Promocionar, asistir y participar en las reuniones programadas por el IRI para verificar avances de proyectos, a realizarse al menos una vez cada dos meses.
- 4) Designar al menos una persona de la **Presidencia de Amilpas** que mantenga relaciones constantes entre la **Presidencia de Amilpas** y el IRI.
- 5) Hacer partícipes a las instituciones que hagan parte del proyecto, así como a la comunidad de Amilpas.
- 6) Abrir espacios que permitan realizar las capacitaciones a los funcionarios de la Administración Municipal en temas de Buen Gobierno.

ACTIVIDADES CONJUNTAS ENTRE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL DE AMILPAS, Y EL IRI

Entre la **Presidencia Municipal de Amilpas** y el IRI, se realizarán conjuntamente las siguientes actividades:

- 1) Desarrollar un modelo programático de asociación entre las partes integrantes, que sirva de modelo para implementar en otras ciudades de México.

DEFINICIÓN Y FORMALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Los firmantes se comprometen a precisar y actualizar las actividades comprendidas en el presente Memorando, en el tiempo y momento concertado por ambas instituciones. La formalización se realizará una vez el presente Memorando, con las modificaciones que hayan de realizarse, sea aprobado por las partes y sean adjuntadas las notas complementarias que surjan.

DOMINGO ENRIQUEZ TORRES
Presidente Municipal Electo de San Jacinto Amilpas 2008-2010

JUAN HENAO
Director Instituto Republicano Internacional

Anexo 7. Report Promoting Good Governance in Oaxaca 7873, Narrative Period: October 2008-March 2009

International Republican Institute MEXICO: Promoting Good Governance in Oaxaca Narrative Report Period: October 1, 2008 – March 31, 2009	
Project Number:	2008-318.E/7873
Effective Dates of Project:	April 1, 2008 – June 30, 2009
Total Amount of NED Project Budget:	\$200,000

I. STATEMENT OF PROBLEM BEING ADDRESSED IN THIS PROJECT

Historically, political dialogue between civil society and public officials in Oaxaca has been largely absent. IRI's good governance program in Oaxaca seeks to improve the responsiveness of public officials to citizen needs and to enhance the effectiveness of communications between elected leaders and citizens at the municipal level. The Institute is partnering with the municipal governments of San Jacinto Amilpas (SJA) and San Baltazar Chichicapam (SBC) to provide them with the necessary tools to govern and communicate with constituents in an effective, responsive and transparent manner. In this program, IRI is assisting elected officials to improve their transparency initiatives, public service delivery and communication strategies. Currently, IRI is focused on empowering these local governments through technical trainings that aim to bolster public officials' ability to bridge the communication gap between the public and municipal governments and improve basic service delivery.

II. EVALUATION

1. To facilitate further communication between the general public and local government institutions.

- Public officials implement good governance practices and policies in a transparent manner
- Public officials communicate to citizens their strategies for addressing public concerns
- Private citizens and/or civil society organizations advocate for their needs to local government
- Citizen Advisory Boards create an external audit process of municipal government activities
- Citizen Advisory Boards share their priorities and concerns with municipal government officials

Corresponding Activities and/or Results

✓ In November 2008, IRI hosted a "Mayor for a Day" contest in Oaxaca. Students from the municipalities of SJA and SBC were invited to write essays on what they would do if they had the chance to be mayor for a day. A panel of municipal government and IRI staff selected a group of finalists to deliver speeches on their policy proposals. Finalists discussed the need to amplify school curriculums, improve access to the internet and create employment opportunities for parents. Panelists selected four contest winners, based on presentation, delivery, originality and content.

✓ Four winners from the "Mayor for a Day" contest were awarded a trip to Mexico City, where they learned first-hand about federal government structure and how national-level politics interface with municipal governments. Winners' agenda included a visit to the President's Residence and meeting with Presidency staff who explained the roles and responsibilities of the President. Winners also met PAN Congressman Cristian Castano who invited students to the debate chamber during the death penalty debate. Finally, contest winners had a personal meeting with U.S. Ambassador Tony Garza at the official residence and attended a private tour of the State Department's Treaty Vault, which holds U.S.-Mexico treaties dating back to 1804.



Contest winners visited the President's Palace (left) and met with U.S. Ambassador Tony Garza (right), who provided a tour of the Ambassador's Residence.

✓ As follow-up to their trip to Mexico City in February 2009, contest winners from the municipality of SJA invited student peers from their community as well as SBC to attend a three-hour forum entitled *Youth and their World*. All four contest winners opened the forum by speaking about the importance of youth involvement in community affairs and introduced youth trainer Elloy Aragon, who spoke to students about social and personal responsibility, education and community activism. The seminar was designed to boost IRI's Mayor for a Day contest winners' leadership abilities and to develop a consciousness within student participants about their unique role and responsibilities inside their communities.

✓ In November 2008, IRI recruited municipal financial expert Omar Heredia to train mayors and staff in SJA and SBC on finances, transparency and participatory budgeting. Heredia serves as legal counsel in the municipality of Oaxaca de Juarez and as the Technical Secretary of the Municipal Development Committee in the federal Senate. In the trainings, Heredia offered simple solutions to help improve citizen awareness of the budgeting process and encouraged the development of regular meetings to include citizen interests in municipal projects. Based on these seminars, the municipalities of SJA and SBC have created internal procedures for appropriating moneys for projects and white papers on how to increase local tax revenues.

✓ IRI additionally continued its series of monthly CABs in November, focusing mostly on women's issues.

Forty-five women attended the CAB meeting in SJA. During this meeting, the Mayor reported back to the community members about actions taken by the municipality to

resolve issues raised during the first CAB, held in September 2008. Specifically, the Mayor highlighted the arrival of a new police chief and the hope of increased public safety as a result of this appointment. The participants demanded action on several issues: healthcare, construction projects, the need for street crossing guards and the need to improve tax collection. The women expressed their gratitude to the Mayor for seeking their opinions on critical issues and to IRI for facilitating the forum.



CAB participants in San Jacinto Amilpas

In SBC, 60 women attended the CAB. This meeting provided an opportunity for women who are unused to speaking in public or with municipal officials, so they used this opportunity to voice complaints about being "taken for granted" and "not taken into account" in the municipality. "We clean sidewalks, care for streets and parks, but receive no payment for our services," one participant remarked. Unemployment in the community was the top concern of all the participants, followed by health and education issues. This CAB meeting marked a significant first step for women in a community where their thoughts and opinions are rarely sought.



Female participants from SBC during a CAB meeting with the Mayor.

In December 2008, SJA Mayor Domingo Enriquez delivered his first public address or *Informe* to town citizens. Before an audience of approximately 300 citizens, Mayor Enriquez rendered the municipality's first state of the municipality report, highlighting expenditures in infrastructure, school, education and health projects. The 45-minute

speech in the town plaza featured rolling picture slides on large screens in sync with the Mayor's speech.



SJA Mayor Domingo Enriquez delivers the state of the municipality address

- In December 2008, SBC Deputy Mayor Jaime Ortiz also held a CAB for 43 field hands and artisan workers. The Deputy Mayor highlighted the municipality's accomplishments over the past year and asked for input on budget priorities for 2009. Participants voiced their interest in improving health services, bringing electricity to the field, investing funds in a water purification plant and developing a strategy to create additional sources of income. These recommendations prompted the municipal government to reprioritize its budget for 2009. Therefore, in response to citizen priorities, new funding will now be allocated for the following projects: one water purification plant, the construction of two doctor's offices within the health facility, the construction of water containers and the electrification of "La Rastra", a local farm field.
- ✓ In February 2009, IRI held another successful CAB meeting in SJA between Mayor Domingo Enriquez, municipal staff and civil society organizations (CSOs). The three-hour, 32-member CAB included leaders of the largest CSOs in town, including the Artesanos de San Jacinto Amilpas, Mototaxis de San Jacinto, Organización de Mujeres San Jacinto Amilpas and the Organización de Agricultores. Each group praised the Mayor for his willingness to hold the forum then asked for specific action on a variety of items. For instance, Artesanos de San Jacinto Amilpas asked for municipal aid in promoting their crafts at public events. The Organización de Mujeres and Organización de Agricultores each asked for more openness and increased ability to meet with the mayor.
- Also in February, public administration expert Fernando Cabrera led a training with the Mayors and municipal leaders from SJA and SBC about budgeting and municipal planning. Beforehand, Fernando reviewed the way in which both municipalities configured and administered their budgets. During his visit, he presented a model Municipal Development Plan and encouraged municipal leaders to develop one. Additionally, he reviewed municipal finances and began to outline each municipality's strengths, weaknesses, opportunities, and threats, or SWOT index.

Cabrera and municipal staff also discussed how to register municipal police forces in the National Security System and pledged to invite Mexico's social works ministry, SEDESOL, to each municipality in order to provide the municipalities much needed information on how to request and receive aid for social projects.

- In March 2009, Cabrera returned to SJA for follow-up training. Cabrera provided municipal authorities with technical assistance on a plan to recover federal funds destined for the municipality but that were being withheld by the state government. This practice is common in Mexico and most mayors never truly know the amount the municipality is supposed to receive from the federal government.

Cabrera also reviewed the municipality's debts, chief among them the city's electric bill, which is several years behind. He was also instrumental in helping municipal leaders readjust their budget to comply with Mexico's Municipal Income Law. This law requires municipal governments to register deposits, withdrawals and balances. Less than 15 of the State's 570 municipalities follow this law.

- SJA Mayor Domingo Enriquez and representatives of the municipality's 13 neighborhoods gathered in March 2009 to create the Council for Sustainable Rural Development in which citizens discuss how to spend the \$800,000 receive annually from the federal government for infrastructure projects. A signed agreement between the mayor and the new Council allows members to assist in: municipal infrastructure planning, the creation and execution of infrastructure projects, the prioritization of projects, informing citizens about projects/costs/benefits and timetables. This Council will meet every two months and the next session is scheduled to take place on May 28.

Also in March, SBC leaders gathered with CAPG expert Fernando Cabrera to submit paperwork for registering their municipal police force with the federal government. This registration is something of an urgent matter since drug runners often pass through SBC. Without weapons, official recognition as a police force by the federal government and little formal police training, SBC and its police officers are placing themselves in a series of dangers.

2. **To encourage public officials to incorporate citizen needs into decision-making processes.**
 - **Public officials use quantitative and qualitative data to prioritize budgetary spending**
 - **Public officials address quantitative and qualitative data with Citizen Advisory Boards**
 - **Public officials refer to citizen input for their budgeting and issue prioritization**

Corresponding Activities and/or Results

- During the month of October, IRI presented public opinion research collected in a statewide poll with the assistance of Ipsos-Bimsa, a Mexico City-based public opinion research firm. Highlights from the polling data include:

- Mayors across the state of Oaxaca only have a 36 percent approval rating
- Citizens believe that a municipal government's top responsibilities are for education, employment creation and public safety
- Over three-quarters of Oaxacans (76 percent) are willing to pay municipal taxes
- Local tax revenues should be spent on paving streets, improving schools and improving health center quality
- The top three problems in municipalities are a lack of public services, poor quality of health services and public safety
- An overwhelming 80 percent of citizens have not participated in activities to discuss projects that concern their neighborhoods/municipalities
- Only 22 percent of Oaxacans have seen their Mayor visit their neighborhoods outside of campaign periods

↙ In November 2008, Mayor and staff from SJA and SBC met to exchange ideas on how to solve common municipal issues. Ipsos-Bimsa presented the polling results from the Institute's statewide governance poll. Based on the findings of the poll, which identified citizen needs and interests, the mayors focused their discussion on issues of top concern to the public, including public safety, water services and tax collection.

III. ANALYSIS

The youth is a key player in the development process. Inviting middle and high school students to participate in the "Mayor for a Day" contest hosted by IRI encouraged them to participate in political activities and take an interest in proposing solutions to problems in their communities. It was also a call to action for the youth, demonstrating to them that their opinions and ideas matter in their local democratic institutions. Through the students' essays, speeches and conversations, IRI was able to collect first-hand testimonies on the way young people in Oaxaca view social, cultural, educational, economic and political situations in their municipality. The students were presented with a life changing experience that will have a direct effect on the way they see their community. They learned much about the politics that move the whole country and returned with the tools to become leaders in their community. Since their experience serving as "Mayor for a Day", the students have organized a municipal seminar to encourage students from both San Jacinto Amilpas and San Baltazar Chichicapam to raise social awareness and promote youth activism and engagement in local politics. This municipal seminar is particularly relevant in these communities because the Mexican education system no longer includes citizenship and ethics classes for youth, thereby limiting students' exposure to such themes.

IRI's CAB meetings are establishing a new precedent in each of its partner municipalities of citizen access to public officials. In San Jacinto Amilpas, the mayor has initiated a new trend of responding publicly to the concerns voiced by citizens, starting with an action report in November 2008 following up on issues raised by citizens the previous month.

Additionally, facilitating opportunities for women to meet with public officials is a very new concept in these largely-indigenous areas. Particularly in San Baltazar Chichicapam, women have not traditionally been allowed to speak to municipal leaders in or opine in public. IRI's

CAB meetings have helped to establish new patterns on behalf of the municipal government in seeking public comment, particularly from women; these meetings have also encouraged women to demand an audience with their public officials in an organized and peaceful fashion.

Similarly, the practice of seeking public comment on budgetary issues in San Baltazar Chichicapam is completely new for the municipal government staff. Citizens additionally are unused to providing input for government decision making. IRI's facilitation of forums in which previously marginalized groups such as women and working class laborers can voice their priorities and concerns to their elected officials is an important part of bridging the gap between those in government and the governed. Citizens have seen direct outcomes from such meetings with municipal government staff, as illustrated by the additions of citizen priorities in the 2009 municipal budget.

The mayor of San Jacinto Amilpas' state of the municipality speech in December 2008 marks an important milestone for that community in good governance. IRI has been working with the municipal government to improve their communications with the community, and the mayor's speech represented the first attempt in over 17 years by a mayor from the town to report to the citizens on the municipal government's activities. The *informe* was illustrative of the mayor's interest in improving community relations, and he has now committed to ensuring that a similar speech is delivered on an annual basis henceforth.

The creation of the Council for Sustainable Rural Development in San Jacinto Amilpas institutionalizes the process of citizens providing input into municipal government decision making. The public's participation in municipal planning and budget prioritization is a critical step in helping the municipal government to be responsive directly to citizen needs and priorities. It also promotes transparency through the involvement of private citizens in decisions affecting the entire community.

III. NOTIFICATIONS

The exchange rate between the Mexican peso and the U.S. dollar has changed significantly since the initiation of this grant. This has led to an increase in the amount of pesos IRI-Mexico has to spend over the course of this \$200,000 program. Therefore, IRI is able to extend this grant an additional three months and continue programming in Oaxaca beyond the original expiration date of March 31, 2009. The Institute now plans to continue hosting Citizen Advisory Boards and carrying out trainings on a range of other topics through June 30, 2009.

Anexo 8. Reporte: El trabajo del Instituto Republicano Internacional en San Jacinto Amilpas, Oaxaca. Promoviendo el Buen Gobierno



**Instituto Republicano
Internacional México, A.C.**

Acapulco 36 Ofc. 904
Col. Roma Norte
Del. Cuauhtémoc
México, D.F. 06700
+52 (55) 5570 1329
www.iri.org

Juan M. Henao, Director

México D.F. a 23 de marzo de 2010

Domingo Eusebio Enriquez Torres
Presidente Municipal
H. Ayuntamiento de San Jacinto Amilpas, Oax

Haciendo referencia a su oficio número PMSJA/0060/2010, le envío el reporte titulado *El trabajo del Instituto Republicano Internacional en San Jacinto Amilpas, Oaxaca. Promoviendo el Buen Gobierno.*

Esperamos que dicho reporte de actividades cumpla con la información solicitada. Para el Instituto Republicano Internacional ha sido gratificante trabajar con usted y con toda la administración que encabeza, así como con los ciudadanos de San Jacinto Amilpas.

Agradezco las atenciones que se nos han brindado y también el compromiso que su gobierno ha adquirido para llevar a cabo este programa.

Le mando un afectuoso saludo,

Juan M. Henao
Director
Instituto Republicano Internacional -México

P.D. ha sido un excelente proyecto!

En septiembre de 2008, el IRI en colaboración con el Ayuntamiento de San Jacinto Amilpas comenzaron a realizar juntas informativas entre ciudadanos y autoridades municipales. Los oficiales de gobierno comunicaban sus planes de trabajo, estrategias y la situación actual del municipio. En base a esta información y sumando el conocimiento de lo que ocurre en las colonias, los ciudadanos entablaron el diálogo con sus autoridades.

Las juntas informativas que siguieron fueron vistas con buenos ojos por parte de los ciudadanos. Ellos expresaron su agradecimiento al Presidente Municipal por considerar las opiniones que las personas tienen en los asuntos de gobierno que al final, son los asuntos de todos. Además agradecieron el apoyo del IRI por facilitar este espacio. Hoy en día el diálogo persiste entre ciudadanos y autoridades municipales.

En este punto cabe mencionar que el IRI ha tratado de construir ciudadanía en San Jacinto Amilpas para que se pueda dialogar con una sociedad civil organizada. Las juntas informativas han permitido identificar a personas que son buenos candidatos para convertirse en ciudadanos abogadiles con el fin de llevar propuestas e inconformidades del resto de la población a las autoridades municipales con petentes.



En noviembre de 2008, el IRI llevó a cabo el concurso "Si Yo Fuera Presidente Municipal.". Estudiantes de secundaria pertenecientes al municipio de San Jacinto Amilpas fueron invitados para escribir ensayos desde la perspectiva de un Presidente Municipal y exponer sus ideas para mejorar el municipio. Un panel conformado por staff del IRI y oficiales de gobierno seleccionaron a los finalistas que tendrían la posibilidad de dar un discurso en la etapa final.



Los finalistas expusieron la necesidad de ampliar las materias en las escuelas, mejorar el acceso a Internet, cuidar el medio ambiente y crear oportunidades de empleo, entre otras. Los panelistas seleccionaron a 4 ganadores basándose en la presentación, oratoria, originalidad y contenido.

Los ganadores del concurso "Si Yo Fuera Presidente Municipal" realizaron un viaje todo pagado a la Ciudad de México dónde pudieron aprender a primera mano sobre las distintas instancias del gobierno federal y la relación entre la política a nivel nacional y municipal. La agenda de los ganadores incluyó:

1. Visita a la Residencia de "Los Pinos".- Hablar con personal de presidencia sobre el rol y las responsabilidades del Presidente.
2. Visita al Congreso.- Hablar con el Diputado Cristian Castaño para hablar sobre la relación que se debe tener con los municipios así mismo, apreciar el debate de la pena de muerte en la sala de sesiones.
3. Tour privado al Archivo Histórico Diplomático y a la Plaza de las Tres Culturas en Tlatelolco.- Apreciar los tratados internacionales en el que México ha formado parte desde su formación como Estado-Nación. Además conocer historia contemporánea sobre los procesos político-sociales en México.
4. Visita a la residencia del entonces Embajador de Estados Unidos en México, Antonio Garza.- Conocer el trabajo que realiza el Embajador en México.



En febrero de 2009, los ganadores del concurso invitaron a sus compañeros a un foro llamado "La Juventud y su Mundo." Se partió con un discurso por la estudiante Guadalupe Espíndola dónde subrayó la importancia de tener jóvenes participativos en los asuntos de su comunidad. El experto Eloy Aragón condujo el seminario tocando temas de responsabilidad social y personal así como el activismo en la comunidad. Este mismo seminario fue llevado por los ganadores del concurso al municipio de San Baltazar Chichicapam, Oax.

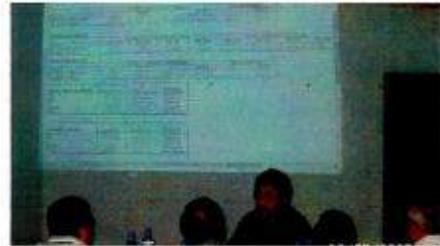
En noviembre de 2008, el Instituto llevó a un experto en finanzas, transparencia y presupuesto participativo. Omar Heredia que ha trabajado en el Ayuntamiento de Oaxaca de Juárez y en el Comité de Desarrollo Municipal en el Senado, asistió a los oficiales de gobierno con soluciones simples para desarrollar conciencia ciudadana en la elaboración de presupuestos. También el experto urgió a las autoridades a continuar las reuniones con los ciudadanos para que ellos puedan participar en los proyectos municipales.





En febrero de 2009, el IRI ofreció capacitación sobre finanzas municipales y planeación. Para esto Fernando Cabrera consultor nacional, revisó como la administración realiza y administra sus presupuestos. Durante su visita, Fernando presentó un modelo de Plan de Desarrollo Municipal y revisó el del Ayuntamiento. Por último comenzó a diseñar el índice FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del Ayuntamiento. Por otro lado, se logró fortalecer la información respecto a la solicitud para los programas sociales federales y estatales.

Fernando Cabrera regresó a San Jacinto Amilpas en el mes de marzo para ofrecer asistencia técnica mediante un plan para recuperar los fondos federales que están destinados para los municipios y que están siendo retenidos por el gobierno estatal. Este tipo de práctica es común en México y la mayoría de los presidentes municipales desconocen el monto real que les debe llegar por estas aportaciones. Cabrera también revisó las deudas municipales en las que destacaba la deuda de luz. Se conoce que menos de 15 de los 570 municipios en Oaxaca llevan al pie de la letra su hacienda municipal. El consultor reiteró su disposición para trabajar en conjunto, con el fin de que el Ayuntamiento cumpliera con lo establecido en la ley de ingresos/egresos municipales.



El 17 de abril autoridades del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) llevaron a cabo un seminario de capacitación de 6 horas con autoridades municipales de San Jacinto Amilpas, San Raymundo Jalpan, Xoxocotlan, entre otros. El objetivo del seminario fue reforzar el trabajo de los oficiales de gobierno en los temas de rendición de cuentas, administración y marco jurídico. También los participantes pudieron trabajar en equipo para resolver conflictos y mejorar habilidades de comunicación.

El IRI dio a conocer la labor que el INAFED hace mediante sus programas de capacitación. Así se inició con la gestión para que autoridades de ese Instituto visitaran el municipio de San Jacinto Amilpas para fortalecer los conocimientos de las autoridades. Cabe señalar la labor del Ayuntamiento para invitar a los municipios vecinos para que también salieran beneficiados de estos cursos.

En diciembre de 2008 y 2009 el IRI apoyó con la realización del Informe de Gobierno. Cabe mencionar que este tipo de eventos que promueven la transparencia y rendición de cuentas no se realizaban en las administraciones pasadas por lo que fue un acto histórico dentro del municipio. El Presidente Municipal Domingo Eusebio Enriquez Torres realizó el informe de actividades subrayando los gastos en infraestructura para educación y salud. Para 2009, la información creció y se tomó con más fondo debido al excelente trabajo que ha venido desempeñando la administración. En ese mismo año el número de ciudadanos que acudieron al informe también fue mayor. El IRI también apoyó con 1,000 trípticos para difundir las acciones del gobierno entre la población.



En el marco de la semana cultural, el IRI en conjunto con el Ayuntamiento de San Jacinto Amilpas hicieron el lanzamiento, con 1/000 ejemplares del Manual del Ciudadano. Este se creó a partir de los resultados arrojados por el estudio de opinión pública donde se vio la necesidad de tener una ciudadanía mejor informada, participativa; incrementando la comunicación entre los habitantes y los funcionarios públicos.

En el Manual se detalla el papel que tienen las oficinas del Ayuntamiento, los trámites que se pueden realizar en ellas oficinas de gobierno, fotografías, teléfonos de emergencia y otros contactos que son de interés para el ciudadano.

Algunos comentarios hechos por los ciudadanos son:

Sonia Perez, Col. Nuevo Mexico...

"Es para mi un honor poder escribirles, ya que con anterioridad no se podía hacer esto debido a que no se contaba con alguna pagina o algun otro element donde poder dirigimos a ustedes gracias al buen funcionamiento que ha tenido el manual del ciudadano. Este manual, a mi en lo personal me a servido para agilizar mis tramites en algunas oficinas del ayuntamiento de san jacinto y de esta forma estoy muy contenta y felicito al C. presidente municipal por difundir de esta forma los tramites que se realizan"

María del Pilar Zavaleta Cruz, Col Santa Cruz

"Hola que tal pues soy un ciudadano vecino de la colonia santa cruz y pues les escribo solo para felicitarlos por el lanzamiento del manual, me parece muy buena idea que sea de esa forma en la cual nos atiendan, es muy practica y además agiliza demasiado los tramites que hay realizan.
Mucha suerte y mucho éxito y felicidades señores."

A partir de octubre de 2009/ el Instituto comenzó a realizar trabajos para la prevención del delito con el público en general y en específico con las colonias Granjas y Huertos, Los Ángeles y La República. Apoyándose de organizaciones civiles como México Unido Contra la Delincuencia y Movimiento Pro-Vecino, se pudieron tratar temas como organización vecinal, corrupción, extorsión telefónica, secuestro, narcomenudeo, cultura de la legalidad y el empoderamiento de los ciudadanos para crear acciones con el fin de prevenir el delito.

Los logros obtenidos fueron los siguientes:

1. Evaluación por parte de MUCD *La Cultura de la Legalidad en el Servicio Público*.
2. Programa "Más luz, Menos Robos"
3. Censo de población y de oficios
4. Reforzamiento de la Policía Comunitaria
5. Programa de prevención del delito mediante el uso de los silbatos
6. Mejorando la imagen de mi Colonia.

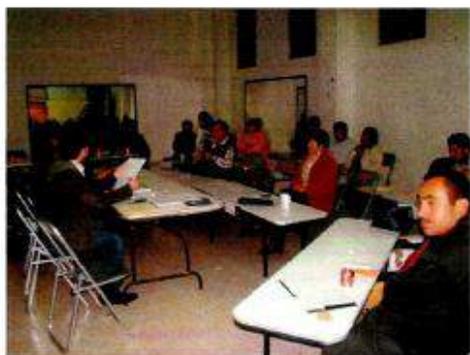


En febrero de 2010, el IRI apoyándose en los expertos de Contraloría Ciudadana buscaron reforzar el papel que juega el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS). En primera instancia se reunieron con los representantes de las 13 colonias para conocer la opinión de los ciudadanos con respecto al Consejo y también en materia de obra pública, saber la prioridad de cada colonia.

Tanto Contraloría Ciudadana como el Instituto fungieron como observadores en la toma de protesta del Consejo. Asimismo, tomaron nota sobre lo que cada colonia quería priorizar.

Una vez formado el Consejo, Contraloría Ciudadana y el IRI trabajaron en la elaboración del reglamento interno con el propósito de contar con una base para el desempeño de sus labores. El reglamento se sometió al CMDRS dónde se aportaron ideas para un mejor funcionamiento.

El IRI Y Contraloría Ciudadana seguirán con el asesoramiento del Consejo para lograr desempeñar una mejor función durante el año en curso. También se buscará difundir las acciones que toma dicho consejo entre la población; empezando por dar a conocer el recurso con el que se cuenta, las obras priorizadas y muy importante, informar sobre el compromiso que se ha adquirido entre los actores del CMDRS.



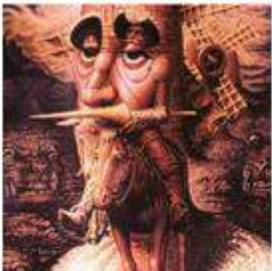
Después de un poco más de 2 años de trabajo, el Instituto Republicano Internacional finalizará su labor en San Jacinto Amilpas en el mes de septiembre de 2010. Se sabe que el tiempo restante es corto y que todavía hay varios proyectos que impulsar dentro del municipio para lograr un mayor beneficio en la población. Somos entusiastas que estos proyectos se llevarán a cabo en colaboración con las autoridades municipales y el resto de la población ya que así ha sido la manera en que hemos venido trabajando desde el inicio.

El desempeño del H. Ayuntamiento de San Jacinto Amilpas ha sido determinante para que el programa de *Buen Gobierno* que el Instituto Republicano Internacional lleva a cabo tenga los resultados que ha tenido hasta ahora. El IRI busca trabajar con gobiernos electos que además tengan la voluntad de trabajar en conjunto para mejorar los asuntos del municipio. Esta voluntad siempre ha estado presente dentro de la administración que encabeza el Presidente Municipal. Además, los proyectos realizados han tenido un eco dentro de la población donde se incluyen a jóvenes, profesionistas, amas de casa, representantes de colonia, dueños de negocios y todo aquel que haya participado en alguna de las actividades del IRI.

Finalmente, estos programas que se han venido señalando con anterioridad deben ser tomados en cuenta minuciosamente con el fin de que la gente pueda acudir a ellos para ponerlos en uso. Asimismo, las acciones que lleva a cabo el gobierno municipal deben trascender en el municipio de administración a administración. Al final es mucho pero a la vez poco lo que se puede hacer en 3 años de gobierno. Sin embargo, al llevar programas efectivos y sustentables, se podrá sentar base para que la población pueda poner en uso estas experiencias con el fin de participar y exigir mejores gobiernos. Así, San Jacinto Amilpas podrá seguir en el camino que la administración 2008-2010 ha empezado para que el desarrollo y el beneficio social sea mayor año tras año.

Anexo 9. Estudio Cualitativo Exploratorio Preparado para Instituto Republicano Internacional

What do we see?



Estudio Cualitativo Exploratorio

Preparado para:



Reporte
Ref. 05 0554 08

Nobody's Unpredictable 

Agosto, 2008

SAN JACINTO AMILPAS (SJA)

1

Percepción del municipio

Ante la solicitud de una descripción de su municipio, se responde que:



- ✓ La arquitectura del centro de la cabecera municipal "...está bonito".
- ✗ Se trata de un municipio "...muy abandonado".
- ✗ Se corre un riesgo constante a la salud debido a la contaminación del agua que supuestamente, es potable: "...a mi casa llega agua de tamarindo (es decir, agua turbia y de color café)".
- ✗ La contaminación del agua se percibe en otros aspectos, ya que prolifera la fauna nociva, como "los zancudos", que transmiten enfermedades como el dengue.
- ✗ Consideran que su municipio "huele feo", porque está muy descuidado en cuanto al aseo y al drenaje.

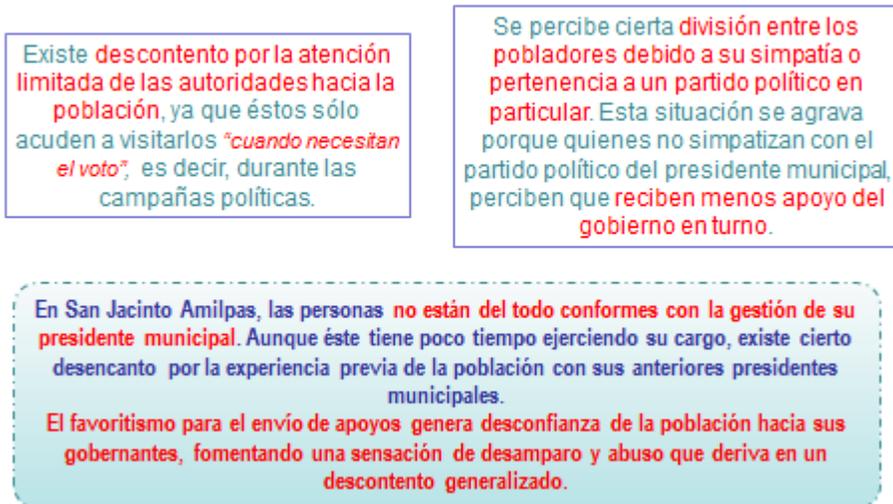
18

Situación política del municipio



17

Relación del alcalde con la población



18



Eficiencia del gobierno municipal

Cuando la población de San Jacinto Amilpas requiere realizar algún trámite, la respuestas son :

➡ En general se hace notar que les va "bien" al momento de hacer sus trámites.

Sin embargo, se considera que existe una **atención deficiente de los funcionarios de ventanilla**: "...a veces el presidente no lo hace chocoso, sino los que le siguen (es decir, sus empleados)".

➡ El servicio del ministerio público se percibe **malo para levantar y dar seguimiento a demandas por robo**. Incluso se refiere que **los funcionarios se han negado a levantar un acta**: "...le dije ¿sabes qué?, me levantan un acta como sea... no es posible que el síndico no esté devengando el sueldo que le toca... hasta la fecha estoy esperando respuesta de la demanda".

Atención lenta en el sector salud, puesto que se tienen que sacar citas un día antes, independientemente de la urgencia del caso.

➡ Se relata que anteriormente existía discriminación "por ser perredistas", sin embargo se reconoce que en el caso del actual presidente "hasta ahorita en el cabildo no han hecho diferencias, sea el partido que sea".

19



Principales necesidades del municipio

Las necesidades más inmediatas, cotidianas y urgentes de SJA son:



Se identifican servicios de mayor alcance, que en orden de prioridad, serían la **EDUCACIÓN** en primer lugar; en segundo la **SALUD**; en tercer lugar el **EMPLEO**; y por último a la **SEGURIDAD**.

20

❖ MEDIDAS PREVENTIVAS PARA EVITAR EL DENGUE

- Hacer eficiente el servicio de limpia. "... mucha gente tiene sus terrenos olvidados y... están lleno de moscos de dengue."



❖ PREVENCIÓN DE LA DELINCUENCIA

- Atención a jóvenes, a través de la oferta académica y recreativa:
- Restricción de la venta de alcohol y cerveza a menores de edad, así como el cierre de bares y cantinas.



❖ MEJORAR LA ATENCIÓN EN EL SECTOR SALUD

- Contar con materiales y medicamentos necesarios, porque "...Juego ni hay".
- Más personal de salud para la atención al público.



❖ UTILIZACIÓN DE MATERIALES DIVERSOS que favorezcan la recarga de mantos acuíferos.

21

❖ REORGANIZACIÓN EL TRANSPORTE PÚBLICO

- Saturación del servicio en algunas zonas donde habría que "...quitar tantos urbanos (camiones)".
- Apertura de rutas en las colonias, pues "...los taxis no dejan entrar a los urbanos".
- Evaluar las tarifas, porque algunos consideran que hace falta "bajar la tarifa del transporte"; aunque lo más grave es que **no se respeta el descuento del que gozan** "... estudiantes de secundaria, primaria (y de) la tercera edad".
- Renovación del parque vehicular, pues **el transporte público "...ya está bien fregado"**.



❖ APERTURA DE ESPACIOS EN EL PANTEÓN MUNICIPAL.

- ❖ APOYO A PRODUCTORES LOCALES, de artesanía y productos agrícolas.

22

Situación de la educación

En cuanto a la educación, esta es la evaluación de los ciudadanos:



23

Situación de la seguridad



LA DELINCUENCIA Y LA VIOLENCIA

- ♦ Asaltos en vía pública "...Je jalar las cosas a las señoras".
- ♦ Robo a casa habitación.
- ♦ Presencia de personas en estado inconveniente "...hay muchos borrachos" que generan accidentes, conflictos y favorecen el narcomenudeo.
- ♦ Pandillerismo. Se refiere la presencia de "...maras".
- ♦ Violaciones.
- ♦ Balaceras en vía pública.
- ♦ La situación de violencia se asocia a la presencia de bares y cantinas abiertas las 24 hrs., por lo que hay temor: "...en la noche ya no salgo".

EVALUACIÓN DE LA POLICÍA

- ♦ Para las mujeres, la policía hace un buen trabajo, ya que observan patrullajes todo el día.
- ♦ Al momento de necesitar la ayuda policiaca, ésta **no llega o se demora demasiado**.
- ♦ Se habla de **corrupción** por la percepción de unidad entre los delincuentes y los policías.
- ♦ Consideran que la violencia está disminuyendo por las obras recientes de pavimentación y alumbrado

La situación de la seguridad no es un problema grave en SJA. Si bien es preocupante, no es el problema principal del municipio.

24

Soluciones para la inseguridad

- Solicitar **apoyo del gobierno estatal** con "...la preventiva estatal".
- Generar un **sistema telefónico** de atención: "...el número 066". 
- Elaborar un **diagnóstico de las necesidades de seguridad** de cada colonia o comunidad y actuar en consecuencia, es decir "...ver si realmente hay colonias que lo necesitan más que otras".
- Contratación de **personal**, incluso con "...gente externa". 
- Incrementar los "**rondines**", desde el punto de vista de los hombres.
- Dividir la atención por zonas "...formar una mini policía en las colonias".
- **Despido de elementos indeseables** ("a los policías corruptos") y mantener a los que sí son "...responsables".
- Ofrecer **capacitación y armamento** a los policías.
- Aumento en la **infraestructura de seguridad**: "...por lo menos dos patrullas".

26

Participación ciudadana

La participación ciudadana tiene cualidades especiales.



28

Ninguno de los entrevistados conoce el plan municipal de desarrollo, y se sabe que se harán las siguientes obras:

Pozo de agua

Secundaria técnica

Clínica de salud



Anexo 10. NED 7972 SemiAnnual Report. Oct2009-Feb.2010

NED 7972 SemiAnnual Report

Activity Name:

For a safe, legal and just Municipality, San Jacinto Amilpas.

Activity Date:

October 2009

Number of People:

16 Public Officials

48 Middle School Students and Teachers

40 General Public

Result /Impact:

Mexico Unido Contra la Delincuencia (MUCD) held a series of briefings for elected officials and leaders of all 13 municipal hamlets, middle school students and general public of San Jacinto Amilpas (SJA) designed to bolster local government's ability to improve local security conditions.

Experts Carmina Jasso and Octavio Arroyo highlighted national and state agreements on public safety such as the *Plataforma México* mechanism. They also provided contacts for federal and state coordinating authorities on public safety and reviewed procedures for requesting funding for public safety operations.



MUCD offered four workshops entitled, *La Ilegalidad en el Servicio Público, Promoviendo la Cultura de la Legalidad* and *La Prevención del Delito*. These workshops are improving the municipality's community-government-police communication by pointing out the fight of moral and legal values vs. corruption. Moreover, experts from MUCD gave a brief description of how more people are being exposed to crimes such as express kidnapping, extortion calls and drug dealing. Citizens took a lot of notes on how to react to an extortion call as this begins to be an issue in Oaxaca.

Finally, public officials filled out a questionnaire so that they could be evaluated on the workshop *La Cultura de la Legalidad en el Servicio Público*. MUCD prepared a report in which presents their findings and recommend a list of actions to promote the culture of law at a personal, group and executive level. In the month of April, IRI will continue working with MUCD to follow up on those actions.



Activity Name:

Together for our CommUNITY /Public Safety Workshops in San Jacinto Amilpas.

Activity Date:

October - December 2009

Number of People:

200 Citizens from Los Angeles, Granjas y Huertos and La Republica neighborhood.

Result /Impact:

Movimiento Pro-Vecinos workshops taught participants about citizen organization & participation in community related activities and the importance of working together to tackle public safety issues.

Citizens worked in a series of tasks in order to learn about communication skills, managing a meeting, maximizing resources, encouraging participation, analyzing & prioritizing real threats in their neighborhood, etc. All of this efforts ended in the elaboration of three programs of neighborhood safety; each of them with three actions and the designation of a respective leader. Some of the actions that were:

- Campaign "More light, less crime"
- Rescue and clean up the streets
- Evaluating the Neighborhood Watch Force
- "Dog Control Day"
- Census and Yellowpages in the Neighborhood
- Developing a community safety manual and distributing 100 alarm whistles to help prevent crime

Aside from those punctual commitments, Together for our commUNITY has improved communication between citizens and municipal authorities and it's increased the number & quality of neighborhood meetings.



Activity Name:

Transparency in the Municipalities (Huixquilucan / San Jacinto Amilpas)

Activity Date:

End of October 2009

Number of People:

156 requests in Huixquilucan

SJA gets recognition in the State of Oaxaca

Result /Impact:

IRI and the municipal government of Huixquilucan have recently launched two Transparency Offices serving constituents Monday through Friday from 9-4 p.m. The offices are located in the Municipal Attention Center (CAM) and in the Municipal Palace, respectively. They comply with regulations from the *Instituto de Acceso a la Información del Estado de México (INFOEM)*. Citizens are able to review municipal budgets; access municipal decrees and regulations; obtain information on processing licenses and other administrative items; and directly file requests to municipal officials. While IRI developed the concept, the municipal government takes ownership of the initiative by providing desks, copiers, printers and full time municipal staff to work in the *Salones*. By the end of 2009, there were 156 requests.

Municipal authorities from San Jacinto Amilpas, Oaxaca were invited to showcase their IRI-sponsored Citizens Manual at the state's *Days of Transparency* fair. The State's Institute for Access to Public Information invited three of the state's 570 municipalities to highlight their efforts to ensure citizens receive information and attention from local elected leaders. IRI is currently working with municipal authorities on collecting and filing public information required by law in order to open a transparency office.



IRI assisted the Mayor in preparing for the municipality's second State of the Municipality Address where he highlighted 2009 accomplishments and shortfalls. The address is a continuing transparency measure initiated with the help of IRI in 2008.



Activity Name:

Citizen Manual Evaluation

Activity Date:

September 2009

Number of People:

500 Manuals distributed

Result /Impact:

IRI made a Manual Questionnaire to evaluate:

- Sections inside the manual
- Use of the manual
- Effectiveness while doing paper work in government offices
- Citizens are better informed
- Most useful institutions

Citizens also made the following comments:

Sonia Perez, Col. Nuevo Mexico...

"Es para mi un honor poder escribirles, ya que con anterioridad no se podia hacer esto debido a que no se contaba con alguna pagina o algun otro element donde poder dirigirnos a ustedes gracias al buen funcionamiento que ha tenido el manual del ciudadano. Este manual, a mi en lo personal me a servido para agilizar mis tramites en algunas oficinas del ayuntamiento de san jacinto y de esta forma estoy muy contenta y felicito al C. presidente municipal por difundir de esta forma los tramites que se realizan"

Maria del Pilar Zavaleta Cruz, Col Santa Cruz.

"Hola que tal pues soy un ciudadano vecino de la colonia santa cruz y pues les escribo solo para felicitarlos por el lanzamiento del manual, me parece muy buena idea que sea de esa forma en la cual nos atiendan, es muy practica y además agiliza demasiado los tramites que hay realizan.
Mucha suerte y mucho éxito y felicidades señores."

Activity Name:

Municipal Website, San Jacinto Amilpas.

Activity Date:

December 2009

Number of People:

Over 2515 visits

Result /Impact:

IRI, in conjunction with Oaxaca's Institute for Access to Public Information (IEAIP) and San Jacinto Amilpas (SJA) leaders, launched the municipality's first *transparency website* www.municipiosanjacintoamilpas.gob.mx, which provides information on how to petition municipal government and lodge complaints. The website also allows citizens to review the municipal planning guide and provides the public full disclosure of municipal expenditures and financial obligations.

This is also a platform that allows the municipality to update regularly all the government related activities and also to obtain exposure from internet users.



Activity Name:

Opinion Section in the Municipal Website

Activity Date:

September 2009

Number of People:

2,254 opinions

Result /Impact:

IRI created the section "Dejanos Tu Opinión" in the municipal website. The objective is to obtain citizen opinions on subjects such as the youth, public safety, main priorities, municipality's future and information on the municipal website.

¿Qué harías para mejorar la situación de los jóvenes en tu municipio?

- Más centros deportivos
- Más eventos culturales
- Más centros recreativos

¿Cómo solucionarías el tema de la inseguridad en San Jacinto Amilpas?

- Más iluminación
- Más policías
- Mejor coordinación entre los vecinos
- Mejora de espacios públicos

¿Cuál es tu prioridad entre las siguientes opciones?

- Educación
- Salud
- Seguridad
- Obras Públicas
- Ofertas de Trabajo

¿Cómo ves el futuro de San Jacinto Amilpas?

- Complicado, por la crisis económica internacional
- Regular, el desarrollo es lento
- Positivo, estamos mejorando cada año
- Muy bien, han habido cambios sustanciales

¿Qué información le gustaría ver en el portal del Ayuntamiento?

- Resultados concretos
- Proyectos del gobierno municipal
- Información administrativa



Activity Name:

Public Safety Questionnaire (Los Angeles Neighborhood, SJA)

Activity Date:

January 2010

Number of People:

66

Result /Impact:

Following up on MPVs workshops in Los Angeles neighborhood, IRI designed a public safety questionnaire in order to evaluate what people thought about their Neighborhood Watch Force. Apparently this citizen force didn't receive the support from the rest of the neighbors and they were risking their lives rather than protecting the community.

These are some of the subjects that were evaluated:

1. What are the main causes of insecurity in your neighborhood?
2. Measures taken by the citizens to prevent being a victim of crime.
3. Willingness of participating in neighborhood watch meetings in order to talk about public safety issues and find solutions together.
4. Perception of the Neighborhood Watch Force
5. Efficient use of the resources that the Neighborhood Watch Force raises

Today, 11 citizens have enrolled to the Watch Force as a result of the questionnaire. Getting out there and letting people communicate their views has increased the support of this group. Now they are a total of 44 members divided into 4 groups.

Activity Name:

Inclusive Budget

Activity Date:

February 2010

Number of People:

27

Result /Impact:

IRI along with Contraloria Ciudadana (CC) assisted in the development and reinforcement of the Municipal Council of Sustainable Rural Development. IRI and CC are helping the newly sworn-in group develop operational guidelines, a community priority list and work plans.

San Jacinto Amilpas is a town of 15,000 inhabitants and receives \$410,000 from the federal and state government for public projects. IRI's support and guidance was key in persuading the mayor and council to pass the new regulation, which allows for more transparent and open decision-making processes at the municipal level. The municipal council of San Jacinto Amilpas, Oaxaca developed and passed an internal regulation that allows 13, non-political colony representatives, to serve as liaisons and decision makers for the annual use of \$410,000 in local projects.



Anexo 11. Mexico: Promoting Democratic Governance, Final Evaluation Report 7979. Oct2010-Jan2012

INTERNATIONAL REPUBLICAN INSTITUTE MEXICO: Promoting Democratic Governance FINAL EVALUATION REPORT

Project Number:	2010-320 Q/7979
Effective Dates of Project:	October 1, 2010 – January 31, 2012
Total Amount of NED Project Budget:	\$709,416

I. EXECUTIVE SUMMARY

Throughout this grant, IRI implemented a range of activities aimed at improving state and municipal government responsiveness and services based on citizen needs and priorities in Mexico, while strengthening citizen-government alliances. IRI's support under this grant also contributed to filling the communication gap between citizens and local governments as they have provided citizens with much needed information about government services, projects and planning. The Institute worked with its municipal and state government partners to expand the number of democratic governance best practices across municipalities and states.

In Morelos State, IRI and IMIPE (*Instituto Morelense de Información Pública y Estadística* - the Morelos State Transparency Institute) implemented a successful Adopt Your Public Information Office (UDIP in Spanish) program that ensured that civil society took a vested interest in the progress of bringing the transparency offices up to the federal standards set forth by law. The program involved local CSOs conducting inspections of the state's 124 transparency offices ensuring they met federal guidelines. The program resulted in a report by IMIPE, in conjunction with the local CSOs, detailing which of the state's transparency offices needed improvement. Also

in Morelos State, IRI designed and supported a radio program that allowed government officials to provide information to citizens, and for citizens to directly address their public officials. A typical broadcast would be preceded with members of the radio station going into the local city plaza and interviewing passers-by about the issue that was slated to be discussed on the next airing of the program. The show's success is best demonstrated by the Morelos government agreeing to take over the production costs of the show after IRI's support concluded. Both of these programs have improved state and municipal government responsiveness and services based on citizen needs and priorities.

Additionally, IRI partnered with local CSO *Movimiento Pro Vecino* (MPV) to promote and strengthen citizen-government alliances on issues of public concern – specifically public safety in Oaxaca, Morelos and Puebla States. The program, Together for our Community (TOC), focused on the ward level within municipalities, and connect citizens and municipal officials to collaboratively address local issues, for example broken street lamps, trash collection, or other aggravating factors in a climate of public insecurity, a huge issue of concern throughout Mexico. This program brought together citizens and

municipal governments and created a space where citizens could discuss their concerns, offer recommended solutions, while providing an opportunity for the government to demonstrate that they are working to address these concerns. After conducting several one-off programs in several municipalities, citizen and municipal leaders continued to implement the program on their own without IRI or MPV assistance as they continued to address their specific municipality's public safety needs. IRI and MPV's efforts to produce self-sustaining Together for Our CommUNITY models in Oaxaca, Morelos, and Puebla States are a key success of this program.

Finally, IRI sponsored several municipal exchanges that expanded the number of democratic governance best practices across municipalities and states especially regarding public safety and municipal development. These exchanges have benefited other municipalities by learning best practices from one another and thereby expanded the reach of IRI's democratic governance work while at the same time promoting ideas and concepts to the larger network of democratic governance practitioners in the region and worldwide. For example, the mayors of Huixquilucan, Mexico State, and Yauatepec, Morelos State, were able to share information on public safety and how to access federal funds.

II. STATEMENT OF PROBLEM BEING ADDRESSED IN THIS PROJECT

Mexico continues to face a number of new challenges that threaten democratic governance and stability in the country. This trend is growing specifically in the southern states, where drug-related violence is starting to siphon away the government's ability to respond to key concerns beyond narcotics. Mexico needs strong democratic institutions and practices to respond to such key concerns. State and municipal governments in Mexico must improve their responsiveness to citizens based on their needs and also build confidence in local institutions and government processes.

There is often a lack of communication between government and citizens and the absence of cooperative engagement to solve citizen concerns and local problems. By assisting elected officials to identify and focus on citizen needs, IRI is strengthening the ability of state and municipal governments to effectively respond to citizen needs, bridge the communication gap with citizens and civil society to include them in planning and decision-making, and create democratic governance models for replication. IRI's current program focuses on the southern states of Oaxaca and Morelos, as well as Zacatecas, and the accompanying municipalities of Huixquilucan in Mexico State, Yauatepec, Oaxaca de Juarez, San Jacinto Amilpas, Zacatecas City and Jerez.

III. EVALUATION

Objective 1. To improve state and municipal government responsiveness and service based on citizen needs and priorities

- **Newly elected state governments create long-term plans based on public opinion research and ongoing consultations with civil society.**

Polling and Focus Groups

IRI began this grant by conducting two state-wide polls in Oaxaca and Zacatecas to gauge citizen views of government services. IRI then conducted a series of focus group discussions in the municipalities of Zacatecas and Jerez for the purpose of gauging citizen feedback for the new governor's and capital city mayor's six and three year municipal plans, respectively. IRI used the information from the two polls and the focus group discussions to draft a document with the problems discussed and potential solutions. IRI then presented the information to the municipalities and facilitated meetings for the government to meet with citizens to discuss the issues. IRI also conducted working sessions with the mayor of Yautepec, Morelos, and others, to review results of recent focus group discussions and offer possible solutions to highlighted problems. The meetings resulted in the mayor agreeing to institute the following reforms to help solve some of the issues presented: opening of a Transparency Office; further personal exchanges between Yautepec and Huixquilucan municipal teams to discuss transparency, public safety and public administration; duplicate CommUNITY seminars in an additional 10 colonies within the next five months; and host live, local call-in radio show to discuss citizen issues and hear complaints. The municipality has implemented all of these recommendations and many more, including reaching out to the federal government for grants to improve streets and other isolated public spaces.

Town Hall Meetings

State and municipal staff assembled more than 18 regional town halls and six municipal forums to discuss the most pressing social, economic and security issues. More than 5,000 citizens attended state-wide town halls with agency directors and various officials to discuss water delivery services, health, education, public safety, infrastructure, education, sports programs for youth and tourism, among many other issues. Participants included indigenous peoples who make up over 80 percent of Oaxaca's population whom mostly live in poor rural areas.

Similarly, IRI helped Oaxaca City municipal staff organize six municipal forums, which were attended by a cross-section of more than 1,600 city residents, business leaders, civil society leaders, students and issue experts to plan the colonial city's three-year strategy for dealing with small business growth, education, petty theft, international tourism and basic city services. Many town halls featured subject-specific roundtables that allowed the government to receive proposals from citizens ranging from infrastructure and tourism, to street traffic and public transportation. Over 900 opinions were recorded during the four town halls held. These opinions informed the mayor-elect and his team as they crafted their municipal work plan. Please see Addendum I for Oaxaca's Municipal Planning Guide for 2011-2013.

Citizen Input on Legislative Initiatives

IRI worked with local partner *Frente Civico Liberal Guelatao, AC* (FCLG) to conduct polling throughout the five regions in Oaxaca in June 2011 to assist the Governor and State Legislature in seeking citizen views (especially from indigenous communities) to develop a Rural Reform bill, which aimed to improve service delivery to Oaxaca's 1.7 million

indigenous, most of whom live in rural communities. Poll results were shared with the Governor and State Legislators and they utilized the information to draft a bill that was presented to the Legislature in November 2011. (See Addendum V for more details). The poll was a collection of demographic data of the areas in which the Rural Reform Bill would target. For example, how many people lived in individual towns; their access to water, electricity; employment levels; literacy rates, etc. Rather than an individualized “opinion” poll, the poll carried out by FCLG was a community assessment poll. The poll was designed to capture the needs of individual communities instead of citizen opinions.

- **State and/or municipal governments institutionalize democratic governance policies through laws and ordinances based on citizen needs and priorities.**

During IRI’s previous NED grant, IRI worked with the PRI’s Colosio Foundation to organize a conference to discuss the critical issues of violence and impunity in the country and discuss solutions to these problems. Nine working groups and 53 elected leaders attended the event and along with expert drafted a series of conclusions and recommendations on how to address violence and impunity. This was the first step towards encouraging state and municipal governments to institutionalize democratic governance policies through laws and ordinances based on citizen needs. The resulting list of policy recommendations were distributed to various stakeholders in the months after the conference, including to political parties and elected officials at all levels, civil society leaders, etc, who have since incorporated some of the policy recommendations into legislative initiatives or campaign platforms. Please refer to Addendum II for additional information.

Adopt a Public Information Office

IRI and IMIPE joined together for a new initiative designed, along with local CSOs in the state of Morelos, to promote transparency initiatives throughout the state. This program included local CSOs “adopting” one of the over 100 state transparency offices in an effort to ensure they met the requirements of a federal law requiring each of Mexico’s states to set up municipal offices where citizens could access information ranging from public works budgets to government documents. Participating CSOs were trained by ICMA on what to look for, and how to address deficiencies in their adopted public information offices. A total of 42 CSOs joined the effort and conducted surprise inspections of the state’s 124 municipal public information offices. These inspections revealed most of the state’s offices were deficient in one or more categories including lack of Internet/computers; inconspicuous locations; and in some cases offices staffers were not competent in FOIA laws or did not even report to work. After these initial findings, IRI organized meetings for the participating CSOs to discuss how they could constructively help the offices to address these shortcomings. Offices with the lowest scores received the most focus. In total, 43 of the 124 public information offices have been rectified to meet their deficiencies. To date, the CSOs continue to conduct spot checks on public information offices and continue to address those not complying with the law.

To complement this programming, IRI and IMIPE also conducted some seminars for more than 155 journalists in Morelos State. The seminar featured seven modules that aimed to

improve participants' reporting capacity specifically as they relate helping journalists understand and access government information utilizing FOIA and other public information laws and regulations. IRI and IMIPE instilled a number of journalism best practices that included how to use and report on the use of FOIA laws and other methods to access public information. Attached please find the agenda labeled Addendum IV. Several of the participating journalists utilized the law to access information for articles.

Weekly Radio Show

IRI supported and hosted a weekly live radio show, *Audiencia Ciudadana*, which airs every Monday in Morelos State from 5:30-6:00 PM. This radio show provides an opportunity for public officials to engage with citizens to increase their awareness of citizen needs, hear their ideas, and improve communication and engagement between them and citizens. Guests include civil society leaders and state and city officials. The show features a call-in portion where citizens can ask guests questions directly. Every show also features an informal poll taken at the city's central plaza. This poll was initiated by the radio show as a way to gauge citizen opinions about the topic that is planned to be covered the following week

Initial polling showed that citizens felt the governor and state officials were not addressing their concerns adequately, nor the officials open to their criticisms. In one sense, the program served as a public relations tool for the government. However, since the call-in format was a two way communication, citizens were able to take various government officials to task and also proactively inquire about government services before an issue arose.

In June 2011, the Morelos State authorities took over control of the radio program from IRI, a key element for sustaining the program and an effort that shows the State's commitment to this type of two-way communication with citizens. The government realized that although the radio show allowed for citizens to offer complaints and criticism of the government or government processes and services, it also enabled the government to get a better handle on citizen frustrations and allowed them to address problems before they became crises.

- **Municipal governments implement comprehensive citizen security policies based on IRI's diagnostic and proposed indicators.**

IRI used a combination of trainers and programming (see Safer City Program info below) to assist municipal governments to develop and implement policies and programs that helped improve citizen security. IRI arranged for Oakley, California City Manager Bryan Montgomery to travel to Mexico to meet with municipal stakeholders in Yauatepec, Morelos State to discuss strategies for how government and citizens can take back public spaces. Yauatepec municipality had seen a significant increase in crime and drug-related activity in their public parks, which is leading to increased crime and a loss of public space for citizens to enjoy. This led the mayor to hold several meetings with officials and citizen groups, whereby he instituted the following: an ordinance that articulates the lawful use of public spaces and sanctions for improper use; an internal regulation that prohibits graffiti

from being up more than 24 hours; activities such as dance and exercise classes; and pledged to work to ensure that the city maintains the public spaces so they are safe and clean.

Safer City Program

In June 2011, IRI and the International City/County Management Association (ICMA) began its Safer City program, which trained mayors and municipal officials on the development and integration of public safety best practices into every aspect of municipal administration. Over 100 officials in the municipalities of Zacatecas City and Guadalupe in the state of Zacatecas gathered for two days to discuss the different phases of the program, and to ask that all area directors prepare for the second phase, which included a review of operational plans.

The following month, IRI and ICMA again met with municipal officials in the cities of Guadalupe and Zacatecas to review planning and programming for the new Safer City program. IRI and ICMA worked with municipal officials to define the best areas within their operational plans to include crime prevention and community outreach strategies. This phase took place for several hours with staff from 7 and 10 municipal agencies in the municipalities of Guadalupe and Zacatecas, respectively.

More than 110 municipal staff participated in the program's third phase, which included the creation of agency-specific indicators to ensure individual agencies not only incorporate best practices, but also measure successes and pitfalls once the program is implemented. This has resulted to-date in having department and agency heads being able to consider public safety implementation in areas not traditionally thought of as requiring such consideration, for example the Parks Department cutting hedges extra low for increased visibility. State agency directors are also opening their operation plans to include objectives and indicators to assess public safety priorities. Safer City was completely operational by December 2011 and both municipalities used Safer City programming by incorporating objectives and indicators into their operational plans government wide. This has led to a realization that security is an issue that spans almost all functions of government. Safer City has equipped municipalities with the tools to work more efficiently by incorporating security in many of its "non-security" related functions, such as the Parks Department for example.

Objective 2: To strengthen citizen-government alliances on issues of public concern

- **NGO networks oversee and contribute to state government policy making through ongoing consultations.**

NGO Networks

IRI identified and contacted interested NGOs that would form part of the "NGO Network" which it helped create in the states of Oaxaca and Zacatecas to oversee and contribute to state government policy making through ongoing consultations. The NGO Networks were designed to meet periodically and share citizen concerns and issues with state officials, to

include the governor and elected officials from the legislative body. In both states, actors included a collection of groups representing at risk youth, lawyers, small business, teachers and the indigenous.

Zacatecas NGO leaders met and developed goals objectives, and “to do” lists for its state-wide NGO Network called the *Federación de Organizaciones de la Sociedad Civil en Zacatecas A.C.* (Federacion of Civil Society Organizations in Zacatecas). Close to 40 state-wide NGO leaders were a part of this organization whose mission is to meet with state officials to discuss issues of public concern. NGO leaders conducted internal discussions on some of the most pressing issues, which include: transparency, economic development and job creation, citizen participation, migration, education and public safety. Meetings were also held to begin discussing what issues the members would bring before the governor and other elected officials. Despite much effort by IRI throughout this grant, the NGO Network was not able to operate as the network it was intended and thus as a Network did not carry out any coordinate activities. With more than 40 participating NGOs and no clear leadership for the network, there was gridlock and inability to agree and coordinate on priority actions.

As stated above, in Morelos, IRI and ICMA trained 42 CSOs in Morelos State measure work products being delivered by the state’s 119 Public Information Offices, which cover work conducted by the state’s 33 municipalities, 20 state secretariats, five courts and other legally bound organizations. This Morelos state-wide network provided oversight and offered constructive recommendations to the state’s Public Information Offices to make them more transparent and able to more efficiently operate. This resulted in a document with a set of indicators to measure the progress of the adoption of ICMA methodologies by the Morelos Public Information Offices. This is further discussed in the section of this report on the Public Information Offices in Objective 1, indicator 2, under the section entitled “Adopt a Public Information Office.”

- **Civil society groups develop the skills to implement self-initiated activities in their neighborhoods through trainings to support municipal public security policies.**

CSO Public Safety Activities

In November 2011, IRI laid the groundwork for establishing citizen-municipality partnerships to address public safety concerns. IRI held three advocacy roundtables in the city of Yauhtepec where citizens discussed their top concerns. Robberies on public transportation as well as an increase in the number of extortion calls and homicides throughout the municipality are among some of the biggest problems. Citizens from the 85,000-strong municipality also complained of the local government’s chronic inability to solve basic problems like trash collection and clearing of graffiti. As further detailed under the Together for our CommUNITY section below, Yauhtepec and other cities used this initial public gathering to commence the work of their individual TOC programs.

In December, the Morelos State Institute for Access to Public Information (IMIPE) and the State’s Education Secretary signed a formal agreement, brokered by IRI and its national partner, Mexico United Against Violence (MUCD), that opened formal channels for IRI,

IMIPE and MUCD seminars on transparency, access to public information and the culture of legality for the state's officials. The seminars trained officials to impart valuable information on these key topics to state officials across the state's 33 municipalities. See Addendum III for more details.

Together for our CommUNITY Program (TOC)

IRI's program, Together for Our CommUNITY, in partnership with local CSO *Movimiento Pro Vecino (MPV)*, continued to build off of phase I's community safety analysis, funded under IRI's previous NED grant. Specifically, Phase II which helped increase municipal government responsiveness and service by addressing the concerns raised by citizens in Phase I.

As discussed earlier, the TOC program brings together citizens and municipal governments and creates a space where citizens can have their grievances addressed while providing an opportunity for the government to get direct citizen input so they may more accurately address citizen concerns. The TOC program has been implemented in San Jacinto Amilpas and Oaxaca de Juarez, Oaxaca; Yautepec, Morelos; and Tehuacan, Puebla (including several municipal subdivisions of these municipalities).

In addition to discussing public safety concerns and general citizen needs, such as garbage removal, and electricity, the TOC program also has the aim of setting municipalities up to become self-sufficient and to even replicate the program in other political subdivisions within the municipalities. For example, the municipality of Yautepec, after initially receiving TOC training from IRI and MPV, established TOC programs on its own in accord in 20 additional wards within the municipality. The municipality conducted such programs as meet and greets with the preventative police force (an unarmed community relations branch of the municipality's police) in an attempt to improve communication between citizens and police to stop crime before it happens.

The municipality of Yautepec has made IRI focus group results and international expert advice a part of their new municipal strategy to improve communication and interaction between the police force and its residents. To date, two open discussions on youth violence have taken place with 83 students at two high schools. Officers and students discussed the consequences of committing illegal acts like robbery, drug sales and arson; students were also encouraged to speak with police officers and to seek help from the police or their families should they be in any kind of trouble. Following Oakleaf, California City Manager Bryan Montgomery's advice, the mayor and police officials visited several schools and held open discussions on the financial costs of graffiti to the municipality.

Objective 3: To expand the number of democratic governance best practices across municipalities and states

- **Partner states and municipalities educate counterparts on best practices through formal discussions and mass media appearances.**

Exchanges

In an effort to expand the number of democratic best practices across municipalities and states, IRI continued to follow up with mayors of Tehuacan and Guadalupe, Zacatecas, both of whom went to IRI's Local Democratic Governance Conference held in Colombia in July 2011. The Mayor of Tehuacan initiated a TOC program in his municipality and the Mayor of Guadalupe has shared what he learned in Colombia and called a meeting of his advisors to discuss the implementation of accountability procedures in his municipality. Such exchanges are critical for mayors and other municipal staff to learn best practices in local democratic governance and implement and replicate such practices in state and municipalities throughout Mexico.

IRI arranged for two Huixquilucan officials, Gustavo Nunez and Luis Molina, from the Planning Department, to attend a two-day international conference in Morelia, Michoacán State on Sustainable Municipal Development. Officials heard from Mexican mayors on ways to improve tax collection, deal with powerful municipal unions, improve service-delivery, and better train municipal work forces. The two officials specifically discussed strategies on how to improve property and vehicle tax collection in rural areas. IRI will follow-up with the officials to see if increased tax revenue has taken place.

IRI also arranged for Huixquilucan Mayor Alfredo Mazo to attend a four-day international summit in Mexico City of local and regional leaders organized by United Cities and Local Governments. The Summit included topics such as "new approaches to public services;" "building cities and citizenship;" "moving in the city;" "investing in the city;" "partners in international development;" and "women's rights in local governance;" amongst others. The purpose of attending this summit was for Mayor del Mazo to learn from international experiences in promoting environment preservation, citizenship-building, mobility, livable-cities, and safety protection applied by leaders by cities worldwide. Del Mazo was able to take away from the Summit how to improve administrative tasks in the municipality. Since then, del Mazo has increased his network with other mayors from around the world allowing a further exchange of best practices.

In Yautepec, IRI held a strategy session for public officials where Maria Duarte discussed the many ways in which the municipality can access federal and state funds for social, infrastructure, safety, electricity, water treatment and various other programs. IRI had notable success last year with this strategy session in the municipality of Huixquilucan where they ultimately obtained funding and then shared best practices with Yautepec officials.

Furthering this connection, IRI facilitated the travel of officials from the municipality of Yautepec to visit Huixquilucan's emergency command center to receive a full briefing on response times, coordination between municipal emergency response personnel, staffing, monitoring and a host of other related activities. Huixquilucan has one of the newest and most efficient municipal emergency response systems in Mexico State with an average emergency response time of five minutes. Yautepec authorities learned several ideas and conducted follow-up training activities between both municipalities' emergency response personnel. These meetings also resulted in Yautepec holding an informal meeting with

state authorities several months later to discuss funding for street cameras, which would be located in several high crime areas in the municipality.

Officials from the municipalities of Zacatecas City and Guadalupe in Zacatecas State attended an Indicators and Performance System seminar in Mexico City hosted by IRI partner ICMA in which they learned to create and manage municipal development plans that use quantitative/qualitative indicators and rigorous monitoring and evaluation systems to ensure annual goals are set and met within budget. Participants incorporated lessons learned into their municipal plans to improve performance and reporting mechanisms as mentioned in Objective 1.

IRI also consulted with the two major national municipal associations to share best practices through the association in an effort to reach as many municipalities as possible. This is an effort that IRI will focus on under a new NED grant for Mexico.

IV. ANALYSIS OF IMPACT

Impact Assessment

Under this grant, IRI worked to aid incoming mayors and governors in several municipalities develop municipal work plans, legislative initiatives, and address general citizen concerns through town halls, polling, and focus groups. Devising an inclusive municipal plan with input from the citizenry strengthened not only the perception citizens have of their government, but the actual ability of the executive to govern in an effective manner. Over 900 opinions were recorded in the four town halls held in Oaxaca City, for example. Because of IRI's assistance in holding municipal planning town halls, citizens now play a more active role post-election in Oaxaca and Zacatecas. IRI also continued further citizen involvement during the debate in Oaxaca over a Rural Reform Bill. Poll results were collected and were used by the governor and state legislators to draft a bill that was presented to the Legislature in November 2011. The Bill passed with information that represented the input of Oaxaca residents.

Given that public safety is a critical concern in Mexico, IRI helped municipal governments develop and implement comprehensive public safety policies. With the participation of IRI partner, ICMA, IRI implemented a Safer City Program which trained mayors and municipal officials on the development and integration of public safety best practices into every aspect of municipal administration. This initiative was focused in Zacatecas City and Guadalupe, Zacatecas. IRI and ICMA trained officials to focus on municipal operation plans regarding public safety protocols. This included defining the best areas within their operational plans to include crime prevention and community outreach strategies. They then created agency-specific indicators to ensure individual agencies not only incorporate best practices, but also measure successes and pitfalls once the program is implemented. Because of IRI's assistance, department and agency heads now consider public safety implementation in all areas of municipal governance, especially areas not traditionally thought of as requiring such consideration. An illustrative example is how the Parks Department began to cut hedges very low to allow for increased visibility in public parks

and spaces. This IRI-led initiative directly resulted in municipalities incorporating citizen needs into day-to-day functions to help improve public safety.

IRI and IMIPE's support for the Adopt a Public Information Office in Morelos State allowed IRI to help increase the state government's transparency mechanisms, but also provided an opportunity for CSOs to work together and constructively with the state government to assess the weaknesses in the state's Public Information Office and make specific recommendations for how they could be strengthened. Through this pilot project in Morelos State, IRI and IMIPE trained 42 local CSOs on how to monitor the State's 124 federally mandated Public Information Offices complied with federal guidelines. Citizen participation in matters involving government transparency increased; the staff of these municipal transparency offices was professionalized; and the government responded by increasing transparency measures by working to improve the functioning of the Public Information Offices, which benefited the citizens of Morelos State..

In conjunction with the Morelos state government, IRI created and supported a weekly radio call-in program that featured a variety of guests to a call-in radio show where citizens were invited to ask questions of the guests. Guests included municipal officials such as law enforcement and environmental protection officers. The show allowed for more two-way communication between the state government and citizens, fostering more accountability on the part of the government and allowing citizens to feel their voices were being heard. A key success of this program was the sustainability component -- the state government took over the radio program and has continued to broadcast it, using its own resources.

IRI also strengthened citizen-government alliances on issues of public concern with civil society groups developing the skills to implement self-initiated activities in their neighborhoods through trainings to support municipal public security policies. The IRI-supported TOC program directly impacted target municipalities in two ways: 1) the program brought together citizens and municipal officials for a dialogue to address their needs as it pertained to citizen security. For many citizens, this was the first time they had the opportunity to seek redress directly from officials. Meanwhile the municipal officials were able to directly hear, and respond to, citizen need. Secondly, the TOC program was replicated by the municipality after IRI programming had ended. TOC programming in the municipality of Yautepec resulted in the municipality extending the reach of the TOC initiative to their entire municipality after IRI and MPV had finished their initial intervention, maximizing the reach of the program and the impact it had on many wards within the municipality.

Finally, under this grant IRI expanded the number democratic governance best practices across cities and states via partner municipalities that educated counterparts on best practices through formal discussions and mass media appearances. IRI facilitated mayoral exchanges and brought key municipal officials to visit other municipalities and examine how they operate. By exposing more officials to these democratic governance best practices and explaining the political benefit of democratic governance, more such practices have been introduced. One specific result was in Yautepec, where officials were able to access federal funds for projects after learning the ways in which Huixquilucan had navigated the notoriously complex Mexican procurement procedures. Building off this, Yautepec conducted a visit to Huixquilucan to view their emergency command center

which in turn informed their emergency response professions as they seek to improve their system.

Lessons Learned

- The NGO Network in Zacatecas was not successful in coordinating joint efforts. The size of the Network and lack of leadership for the Network itself led to bickering and lack of consensus on coordinated efforts. While the NGOs involved remained in contact, the Network itself institutionally was not as successful as we had intended it to be.

Recommendations

- Broaden localized programs such as Together for our CommUNITY to a more regional impact. IRI feels the initiative is ready for the next step and should focus more on methodology exchanging best practices with new municipal partners rather than actual implementation.
- Utilize national associations or similar entities to disseminate information about these democratic governance best practices to have a nationwide impact on helping municipal governments govern more democratically and effectively.

V. ACTIVITIES

Objective 1. To improve state and municipal government responsiveness and service based on citizen needs and priorities

- **Newly elected state governments create long-term plans based on public opinion research and ongoing consultations with civil society.**
- **State and/or municipal governments institutionalize democratic governance policies through laws and ordinances based on citizen needs and priorities.**
- **Municipal governments implement comprehensive citizen security policies based on IRI's diagnostic and proposed indicators.**

Corresponding Activities and/or Results

General

- IRI fielded two state-wide polls in Oaxaca and Zacatecas to gauge public opinion on the state of governmental services and citizens' concerns. IRI analyzed the data, used it in programming activities, and reported on it in the semiannual reports.
- From November 29 to December 4, Oakley, California City Manager Bryan Montgomery met with municipal stakeholders in Yautepec, Morelos State to discuss strategies for how government and citizens can take back public spaces. Yautepec municipality had seen a significant increase in crime and drug-related activity in their public parks, which led to increased crime and a loss of public space for citizens to enjoy. This led the mayor to hold several meetings with officials and citizen groups, whereby he instituted the following: an ordinance that articulates the

lawful use of public spaces and sanctions for improper use; an internal regulation that prohibits graffiti from being up more than 24 hours; activities such as dance and exercise classes; and a pledge to work to ensure that the city maintains the public spaces so they are safe and clean. After the meeting, Mr. Montgomery also met with 24 representatives from five nearby municipalities to discuss the same strategies. IRI monitored and assisted these municipalities as they tackled each one of these challenges.



Oakley, CA City Manager Bryan Montgomery (left) discusses taking back public spaces with the Yautepec police chief

- During the IRI and Colosio Foundation organized event in September 2010 on *Violence + Impunity: Dialogue + Alternative*, nine work groups and 53 elected officials and experts who had gathered for the event drafted a series of conclusions and recommendations on how to address violence and impunity. On December 13, IRI and the Colosio Foundation held a press conference to highlight official recommendations and present a report on those recommendations to local, state and national leaders. IRI continued to work closely with the Colosio Foundation to work with elected leaders to ensure that these recommendations were taken into account and included in debates and legislation.
 - Please see the following articles in addendum two:
 - Desató El Gobierno Federal la Ola de Violencia en El País, Señalan Priistas, por *Nacional*
 - Desató El Gobierno Federal la Ola de Violencia en El País, Señalan Priistas, por *La Jornada*
 - Indispensable, una Estrategia Integral de Seguridad Pública: Marco Antonio Bernam, por *Talla Política*
- During the week of January 31, IRI and the Morelos State Transparency Institute (IMIPE) continued its seven-course seminar for state journalists. Laura Herrejon, journalist and president of the civil society organization (CSO) MPV, and issue experts Lilia Saul and Susana Zavala, led a course on research tools and the importance of conducting thorough, complete and impartial investigations. Close to 50 participants attended the course, along with members of print, radio and TV media who reported on the event. When the seven-course seminar finished, IRI had each journalist write an investigative story using the skills learned from the seminar.



Panelists and IMIPE Leadership

- During the week of March 14, Oaxaca City Council members attended an IRI training event with Dr. Héctor Lima, professor of communication and journalism from Mexico's Autonomous University, to discuss improving council-citizen dialogue. Dr. Lima specifically discussed the role of major local actors like CSOs and professional organizations, and the importance of having objectives and remarks prepared ahead of meetings. Council members also learned methods to improve presentation and speechmaking skills, which should enhance their communication with citizens.



Oaxaca City Council meets with IRI expert on improving dialogue with citizens

On May 16-17, IRI Peruvian trainer Gustavo Romero visited the capital city of Zacatecas and the municipality of Guadalupe to train and hold consultations with close to 180 elected officials and career employees. Throughout the seminar, entitled *Information and Anti-Corruption*, Romero highlighted the importance of transparency at the municipal level, specifically the need to publish public information and to provide prompt answers to citizen and media requests for information. Romero discussed best practices for the administration of these offices and the importance of timely responses to citizen requests. Analysts, auditors, attorneys, department heads and directors of regional transparency offices questioned the expert on a variety of issues, specifically on systems to protect individuals' personal information (name, address, political affiliation, phone number, vehicle license plate, etc.); and inquired about proper staffing at soon-to-be created regional offices. This has assisted transparency officials at the state level with creating a new training capsule on the protection of personal information. This new capsule has been sent to directors of the state's 16 transparency offices

responsible for Freedom of Information Act (FOIA) requests for all state-level government functions. To date, staff from seven (of about 43) of the state's transparency offices have received this formal training. The training has enabled both the state and capital city government to better serve citizens as these new administrations improve confidence in government institutions through revamped transparency offices and enhanced citizen services.



State of Oaxaca Transparency Office staff during an IRI training

- That same week, IRI with Romero conducted a two-day seminar for transparency staff in the municipalities of Zacatecas and Guadalupe in Zacatecas State. Participants in both municipalities had similar complaints: lack of resources - both financial and human - to carry out their jobs, as well as a lack of administrative organization systems to find and analyze information. In addition, participants complained that they had little to no knowledge of state and federal transparency laws. Following the seminar, IRI met with the state's Access to Public Information Commission (CEAIP) to discuss the two-day seminar and to reiterate municipal staff weaknesses. In response, CEAIP held separate meetings with both mayors and is currently providing trainings - over 12 have been conducted in both municipalities - and in-house consultations to both municipal transparency offices to ensure proper management of FOIA requests and overall accessibility of public documents. IRI continued to track progress in these municipalities for both reporting purposes and to ensure that the quality of service remained high under this new guidance.
- From August 1 through 3, 2011, IRI's Latin America Division organized the Latin American *Regional Summit on Democratic Governance and Best Practices* in Bogota, Colombia under a separate grant. Over the course of three days, approximately 100 mayors and governance practitioners participated in panel discussions, presentations and working groups to analyze, discuss and share best practices in topics such as the use of public opinion research in promoting effective governance, strategies for increasing sources of revenue, best practices in promoting public safety, the role of civil society in demanding improved governance, and increasing government transparency (see event agenda attached). For the Summit, IRI gathered individuals from nine countries in the region including **Mexico**, Guatemala, Honduras, El Salvador, Venezuela, Colombia, Ecuador, Peru and Bolivia. IRI Mexico arranged for the following participants from Mexico to participate in the Summit under this grant: **Arnoldo Rodríguez Reyes**, Mayor of

Zacatecas, and **Rafael Flores Mendoza**, Mayor of Guadalupe, and **Laura Elena Herrejon** of the Mexican civil society organization *Movimiento Pro-Vecino* Mexico's representatives.

- Through panel discussions, working groups and workshops, experts, public officials and civil society leaders shared practical strategies, reform models and successful approaches to promote democratic governance at the local level. Panel discussions centered on fundamental themes such as best practices in encouraging citizen participation, promoting public safety in communities and serving citizens with efficiency and effectiveness. In addition, the workshops provided a closer look at best practices in transparency, economic development, public-private partnerships and the digitalization of government services.



From right to left: Edison Salinas of Cucuta, Colombia, Mayor Carlos Ortiz of Sucre, Venezuela, and Laura Elena Herrejon of the Mexican civil society organization Movimiento Pro-Vecino discuss best practices in promoting public safety on a panel

- Civil society, independent actors and government practitioners who have led the development of new public policies through their initiatives, all shared experiences and recommendations for replication with participants during the Summit.
- During the week of January 16, staff from IRI's Office of Monitoring and Evaluation trained local CSO partner *Movimiento Pro Vecino* (MPV) on how IRI and MPV can better evaluate the "Together for Our CommUNITY" program. The training focused on enhancing both IRI and MPV's abilities and tools available to more effectively and more extensively both monitor (data collection) and evaluate the program and the results/impact it has had. IRI Mexico staff and MPV have utilized skills and tools learned during the trainings to evaluate the program activities conducted under this grant.



IRI Office of Monitoring and Evaluation staff speak to staffers of Movimiento Pro Vecino about methods to monitor, record, and evaluate their programs

Focus Groups

- IRI carried out a series of four focus group discussions in the municipalities of Zacatecas and Jerez during the week of November 8-12 for the purpose of gauging citizen feedback for the new governor's and capital city mayor's six and three year municipal plans, respectively. In the capital city of Zacatecas, participants remained concerned over the government's lack of interaction with the public, and the fact that they rarely meet or recognize members of the mayor's team and are unaware of projects, decrees or other issues being discussed internally. Law enforcement remains an issue for both municipalities, as are concerns over slow and confusing bureaucratic processes. Participants also called for an increased sense of responsibility on behalf of elected officials who sometimes use the mayor's office as a means for higher office. IRI used the information from the focus group discussions to draft a document with the problems discussed and potential solutions. IRI then presented this document to the municipality which led to several face-to-face discussions between the citizens and the police force.



Citizens in the municipality of Jerez during an IRI focus group

- During the week of December 13, IRI held a two-hour working session with the mayor of Yautepec and several municipal authorities to review results of recent focus group discussions and offer possible solutions to highlighted problems. The meeting resulted in the mayor agreeing to institute the following reforms to help solve some of the issues presented: the opening of a Transparency Office, further personal exchanges between Yautepec and Huixquilucan municipal teams to discuss transparency, a live, local call-in radio show to discuss citizen issues and hear

complaints, public safety and public administration. In the following five months the CommUNITY seminars were duplicated in 10 additional colonies.. As of the writing of this report, the municipality had implemented all of these recommendations and many more, including reaching out to the federal government for grants to improve streets and other isolated public spaces.



IRI staff led a meeting with municipal officials on the results of focus group discussions held with citizens in Yautepec

Town Hall Meetings

- IRI and the Oaxaca City mayor-elect held their second town hall meeting entitled “Economic and Urban Development” during the week of November 15. Over 400 residents participated in subject-specific roundtables to discuss citizen issues and jointly develop solutions. “Economic Development” featured roundtables on developing local businesses, attracting outside business and encouraging investment. Meanwhile, “Urban Development” featured roundtables on infrastructure, tourism, street traffic, maximizing use of public spaces and systematizing the city’s bus terminal. The “Urban Development” roundtable received 17 proposals for how to address various issues, and the “Economic Development” roundtable received a total of 12 proposals. The incoming mayor and his team considered many of these proposals as they developed the city’s three-year Municipal Development Plan.



Participants during a town hall in Oaxaca City discuss issues that will help the municipal government develop their Municipal Development Plan

- During the week of January 3, newly sworn-in Oaxaca City Mayor Luis Ugartechea and his staff reviewed all of the proposals, ideas and inputs gathered from IRI-supported public town hall meetings on a range of issues, including government

processes, the environment, the economy, urban development, public safety and social welfare, to help them design and implement a three-year municipal plan, with citizen input. Residents, civil society leaders and experts attended each of the town halls to help draft this very important plan that will guide the city through the duration of this administration.

- During the week of February 14, IRI met with Oaxaca municipal officials to discuss the progress of their Municipal Development Plan. Mayor Ugartechea confirmed the consideration of 904 citizen opinions received through the five town hall meetings carried out by IRI, in conjunction with the mayor's team, that will be incorporated into this three-year plan.

Adopt Your Public Information Office

- In May, IRI and IMIPE finalized the roll-out of a new program designed to join CSOs and citizens to promote transparency across Morelos State. The Adopt Your Public Information Office campaign (*Adopta tú UDIP* in Spanish) has three objectives: first, to increase citizen participation in matters involving government transparency; second, to professionalize directors of the state's public information offices; and finally, to encourage overall transparency at the state level. The program includes seven phases that begin with a public campaign to encourage CSOs and citizens to join the effort, followed by trainings, monitoring and evaluation, concluding with a citizens' report on strengths and weaknesses of the state's 124 public information offices.



Logo of the new initiative

- On July 5, with full press and the state's foremost CSOs in attendance, IRI, IMIPE and the National and International NGO Network (CNI), held a press conference in Cuernavaca to launch the *Adopta tú UDIP* initiative, which is designed to evaluate the state's 124 public information offices. The press conference detailed how UDIP would empower more than 40 state CSOs to evaluate the work being carried out by state offices responsible for making public all information. These offices handle everything from the work performed by the state legislature and the courts, to amounts expended by state agencies, the police force, public hospitals and other public entities.

Participating CSOs were taught to use methodology developed in conjunction with ICMA for this purpose, and soon after, evaluate the public offices. The methodology training started in August. This training was designed to help the CSOs ensure that the public information offices were in compliance with the law. The last of the methodology briefings for 42 CSO representatives concluded in the last week of August 2011.



The Morelos state commissioner for Human Right Commission, Lucero Villasenor, applauds Adopta tú UDIP during a press conference



Adopta tú UDIP press conference in Cuernavaca, Morelos State

- On August 26, IRI and IMIPE began training partner CSOs on a joint initiative designed to evaluate the state's 124 public information offices. UDIP seeks to evaluate these offices' efficiency, FOIA request turnover and overall capacity to broadcast public information. A total of 42 CSOs joined the program, which began evaluations in September. The methodology entailed the CSOs going to the information offices unannounced to conduct a spot check on the offices' compliance with the law. For example, each office is to have a web portal to access public information; an attendant; an alternate attendant; and need to be open during regular business hours. IRI and IMIPE representatives accompanied the CSOs during these spot checks. The CSO representatives were able to quickly determine if requests were being answered and if the public information office employees were receiving any push back from their superiors on certain requests.



CSO representatives in Morelos State learn evaluation methodology through IRI's UDIP program.

- All in all, UDIP evaluated a total of 82 public state offices. The effort included the Governor's Office, as well as the State Legislature, political party headquarters and numerous commissions and agencies. IRI's Adopt Your Public Information Office program worked alongside 42 CSOs to evaluate these offices over a period of two months. This specifically resulted in 42 CSOs being trained for this work with the aim of institutionalizing the practice of conducting surprise inspections on public information offices after IRI no longer provides support for this initiative.



Adopta tú UDIP evaluates the Morelos State Water Commission

- During the first week of October, IRI and the Morelos Institute for Transparency (IMIPE) continued to implement the Adopt Your Public Information Office program (*Adopta tú UDIP* in Spanish) throughout Morelos State. An additional evaluation of 22 public information offices was conducted at the municipal level.



Adopt Your Public Information Office program evaluates municipality of Ayala

- By mid-October, IRI's *Adopt Your Public Information Office* program wrapped up its evaluation of 124 public information offices in the State of Morelos. The results revealed that most of the state's municipalities lack trained FOIA staff and placed little importance on making government records accessible to the public. In addition, a few municipalities have no transparency office. Many of the public information offices at the state and municipal level had poorly trained staff and inoperative computer systems in place for FOIA requests. Findings also revealed several municipalities had public information desks or offices in "hidden" and "publicly inaccessible" areas making it unlikely and impossible for citizens to access public records.



CSO representatives from "Adopt Your Public Information Office" program evaluate state agencies and municipalities

- During the week of October 24, IRI organized meetings for 22 CSOs under the Adopt Your Public Information Office to meet to review logistics for either creating public information offices or helping the existing public information offices who had received lowest marks during the recent evaluation of the state's 124 public information offices improve their performance and meet their goals of helping to provide more accountability and transparency to citizens.
- By November 25, UDIP CSOs had begun working with 43 municipal and state-wide public information offices to improve the overall accountability and ability of public servants to provide public information when citizens and other relevant parties petition. More than 20 CSOs were working alongside these public information offices by focusing on improving service delivery. Specifically, the transparency offices in the municipalities of Jiutepec and Temico were visited by representatives from several of the CSO and worked with the Municipal Transparency Officials (MTO) to ensure that they were providing transparency services on-time as required by law. Under the law every municipality needs to have a public place set aside to access public records on-line. The CSOs helped the MTO's make the spaces more public and to place notices around to let citizens know about the office.
- CSOs involved in the UDIP program, IMIPE, and IRI held a press conference in mid-December to highlight findings from the evaluation of the state's 124 public information offices. These participating CSOs have been, and will continue to

work to improve the manner in which these public information offices work and interact with citizens.



UDIP participants during a press conference to discuss the evaluation of the States' 124 public information offices

Journalist Training on FOIA Laws

- IRI and the Morelos Transparency Institute (IMIPE) kicked off a third course for journalists in the city of Cuatla, Morelos State in April. A cross-section of interested parties joined 42 radio, print and TV journalists for the opening session. The weekly seminar featured seven modules that aimed to improve participants' technical and tactical reporting capacity. Through expert trainers, IRI and IMIPE instilled a number of journalism's best practices that included the use of FOIA laws and other methods to access public information. Attached please find the agenda, created by IRI and IMIPE that was used to teach the journalists best practices of the industry. Ultimately, the goal of the course was to enhance journalists' abilities and to improve reporting.



Journalists Attend an IRI Seminar in Morelos State

- IRI and IMIPE continued these seminars through May, June and July in the city of Cuatla. A total of 50 journalists graduated from the course and most published investigative pieces using techniques learned. Some of the investigative pieces can be found here: <http://www.imipe.org.mx/index.php?opc=eventos&sec=diperioriente>

To date, IRI and IMIPE trained 143 state journalists. Courses continued at the request of journalists that have found the course informative.



Radio journalist asks a question during IRI-IMIPE seminar

Safer City Program

- During the week of June 13, IRI and ICMA began their Safer City program, which aims to train mayors and municipal officials on the development and integration of public safety best practices into every aspect of municipal administration. Over 100 officials in the municipalities of Zacatecas and Guadalupe in the state of Zacatecas gathered for two days to discuss the different phases of the program, and to ask that all area directors prepare for the second phase, which included a review of operational plans.
- During the week of July 25, IRI and ICMA again met with municipal officials in the cities of Guadalupe and Zacatecas to review planning and programming for the new Safer City program. IRI and ICMA worked with municipal officials to define the best areas within their operational plans to include crime prevention and community outreach strategies. This phase took place for several hours with staff from 7 and 10 municipal agencies in the municipalities of Guadalupe and Zacatecas, respectively.



Municipal officials from Guadalupe and Zacatecas discuss Safer City program

- IRI and ICMA continued Safer City programming with municipal staff in the cities of Guadalupe and Zacatecas. More than 110 municipal staff participated in the

program's third phase, which included the creation of agency-specific indicators to ensure that individual agencies not only incorporate best practices, but also measure successes and pitfalls once the program is implemented. This has resulted in department and agency heads being able to consider public safety implementation in areas not traditionally thought of as requiring such consideration, one such example being the Parks Department cutting hedges extra low for increased visibility. State agency directors also opened their operation plans to include objectives and indicators to assess public safety priorities. IRI had this program fully operational by December 2011 whereby both municipalities will be using Safer City programming and incorporating objectives and indicators into their operational plans government wide.



Octavio Chavez of ICMA reviews indicators system with municipal staff

Weekly Radio Show

- IRI supported the production and broadcast of a weekly live radio show, *Audiencia Ciudadana*, which aired every Monday in Morelos State from 5:30-6:00 PM. This radio show provided an opportunity for public officials to engage with citizens to increase their awareness of citizen needs, hear their ideas, and improve communication and engagement between them and citizens. Guests included civil society leaders and state and city officials. The show featured a call-in portion where citizens could ask guests questions directly. A total of 48 shows took place during the grant period.
- During the week of December 13, IRI held another meeting with Morelos state authorities to transfer all production and programming responsibility of the IRI-sponsored live radio show, *Audiencia Ciudadana*, to the governor's communication's office in May 2011. This was the culmination of several months of planning. From the outset, IRI intended on the state to take over programming if possible. We are proud to report the state government recognized the value of reaching out to citizens and found a way to continue funding after IRI ended this program. The following is a list of some of the shows that took place:
 - On October 4, Nesley Navarrao, area director for the Morelos State Institute for Youth (IMJ) was the guest. The Institute promotes activities, services, employment opportunities, interview tips and various other programs for

youth between the ages of 12-29. Nesley discussed the many programs offered and encouraged youth to register for IMJ's ongoing entrepreneurship contest in which winners could receive upwards of \$5,000 to start their own small business.

- On October 11, Teodoro Lavin, coordinator of the Morelos State Legislature Town Hall Committee was the guest. Teodoro spoke about his committee's main objective, which is to hold state-wide town halls on specific issues such as education, health, civil protection, public safety and numerous other topics. The town halls were supported by IRI and were attended by citizens, CSOs, legislators and experts. During a seven month period, the town halls led to the passage of one state-wide law on civil protection and assisted legislators to draft five new laws.
- On October 18, Diego Diaz, founder and leader of *Impacto Legislativo* appeared. *Impacto* has been tracking the nation's upper and lower chambers of Congress for the past three years. Diego spoke of the need for citizens to engage their elected leaders - at every level - and to assist organizations like his in their effort to make legislators more transparent and accountable.
- On November 8, Blanca Gomez was the guest. This guest discussed her role as director for the *Women's Home*, a state shelter created to protect abused women. Blanca brought to life the inner workings of the shelter, the medical and legal aid provided for abused women and the government's role in assisting these victims as legal and emotional processes unfold. To date, Blanca received the most number of listener calls and is currently in contact with individuals who emailed after the show aired.
- On December 13, journalist Jesus Castillo, who has worked for several newspapers and directed communications offices for the Morelos State Public Safety and Interior Ministries, was the shows featured guest. Castillo is one of IRI's prime examples of participant successes through trainings. He is a forward-thinking and creative journalist, who has used IRI seminars on Freedom of Information laws to produce and promote investigative reporting pieces. Jesus discussed his frustrations as a journalist, especially when censorship and false reporting take place to protect newspaper and TV contracts and sponsorship. Jesus also commented on a new and welcomed trend, that of women having surpassed men in the field of journalism. In the end, he also discussed ongoing investigative pieces.
- On January 14, Antonio Tajonar, president of the Juan Bosco Foundation, appeared on the program. The Foundation focuses on educating and assisting troubled and low-income youth and boasts several *Casas de Estudiantes* that reach over 1,000 elementary and high school youth. Antonio discussed how his foundation provides education, team activities, and special assistance to youth who enter gangs, and highlighted his role in helping families come together to support troubled youth.

- Norma Delgado, Yauatepec Public Safety chief, appeared on the January 21 show. Norma spoke of her role within the community and of the various prevention and safety programs her team employs to keep the municipality safe. The police chief also discussed IRI's new role in assisting the mayor and her office in the public safety realm. A call was also taken from a Yauatepec resident who complained of receiving phone threats. Norma offered the caller advice and has since assisted her with municipality-based legal services. The municipality of Yauatepec has undergone CommUNITY programming and will soon undergo Safer City programming also through IRI's NED Democratic Governance program.
- Dadfin Urbina from the Morelos State Transparency Institute was the guest for January 24. Dadfin discussed the ongoing journalist transparency seminar being held in southern Morelos for close to 40 state journalists, organized by IRI. The seven-session course teaches participants how to use Freedom of Information Access laws, fact checking and how to authenticate source information. This was IRI's second course for journalists within the state. Last year's participants conducted a series of investigative pieces that ranged from police corruption to a lack of planning within municipal and state entities. This year's participants have all written at least one investigative piece upon graduation.
- On February 7, Laura Herrejon of *Movimiento Pro-Vecino*, the organization with which IRI conducts all of its CommUNITY programs to increase neighborhood communication and safety, appeared on the show. Herrejon spoke of her work with IRI in 15 neighborhoods spreading over three states. The key to the program, she stated, is having interested and hardworking neighborhood leaders who are never afraid to face those elements at the local level which destabilize a community's natural harmony.
- On February 14, Norma Torres, police chief from the municipality of Yauatepec, went on the air to discuss the municipality's new plan to improve relations with the community. The radio show included information on recycling and featured the mother of a missing child.
- The March 14th show hosted *Observatorio de Ciudadanos Participativos* (OCP), a new Morelos state-based CSO that will become a part of the state's *NGO Network* under IRI Governance programming. The organization's representatives discussed their main objective, which is to unify CSOs and work on priority citizen issues. OCP has created nine committees, which include committees on: vulnerable groups, citizen projects, sustainable economic development, training, transparency, accountability, science and technology, and public safety and human rights.
- Every show also featured an informal poll taken at the city's central plaza. This poll was initiated by the radio show as a way to gauge citizen opinions

about the topic that is planned to be covered the following week.

- In June, the Morelos State authorities took over control of the radio program from IRI, a key element for sustaining the program and an effort that shows the State's commitment to this type of two-way communication with citizens. The government realized that although the radio show allowed for citizens to offer complaints and criticism of the government or government processes and services, it also enabled the government to get a better handle on citizen frustrations and allowed them to address problems before they became crises.

Citizen Input into Rural Reform Bill

- In June, IRI partner *Frente Civico Liberal Guelatao, AC* (FCLG) began polling throughout five regions in Oaxaca to assist the Governor and State Legislature develop a Rural Reform bill, which aims to improve service delivery to Oaxaca's 1.7 million indigenous, most of whom live in rural communities. IRI decided to provide technical assistance to FCLG upon a request by the Governor, who needed additional inputs from indigenous communities to craft a meaningful bill.
- Poll results from the regions of Rincon Bajo, Marcos Perez, La Josefina, San Francisco Yovego, Asunción Lachixila, Arroyo Macho, Cristo Rey La Selva, La Chachalaca, San Gaspar Yagalaxi, La Palma and Éxodo were collected, and were used by the Governor and State Legislators to draft a bill which was presented in the Legislature in November 2011. The poll was a collection of demographic data of the areas in which the Rural Reform Bill would target. For example, how many people lived in individual towns; their access to water; electricity; employment levels; literacy rates; etc. Rather than an individualized "opinion" poll, the poll carried out by FCLG was a community assessment poll. The poll was designed to capture the needs of individual communities instead of citizen opinions.

Objective 2: To strengthen citizen-government alliances on issues of public concern

- **NGO networks oversee and contribute to state government policy making through ongoing consultations.**
- **Civil society groups develop the skills to implement self-initiated activities in their neighborhoods through trainings to support municipal public security policies.**

Corresponding Activities and/or Results

General

- During the first week of November, IRI assisted the municipality of Yautepec to convene a meeting between preventive municipal police and community leaders with preventive police from Mexico's federal police force. Federal officers discussed successful strategies to combat kidnappings, drug-dealing and petty theft. IRI assisted municipal authorities in arranging the meeting to encourage elected

leaders to include national-level crime prevention strategies in municipal police planning guides.

NGO Networks

- During the week of November 8-12, IRI identified and contacted interested CSOs that would form part of the “NGO Network”, which it helped create in the states of Oaxaca and Zacatecas. The NGO Network was designed to meet periodically and share citizen concerns and issues with state officials, and to include the governor and elected officials from the legislative body. In both states, actors included a collection of groups representing at risk youth, lawyers, small business, teachers and the indigenous.
- During the week of December 6, Zacatecas NGO leaders met to further develop goals, objectives and “to-do” items for its state-wide NGO, called the *Federación de Organizaciones de la Sociedad Civil en Zacatecas A.C.* (Federation of Civil Society Organizations in Zacatecas). Close to 40 state-wide NGO leaders will form part of this organization whose mission is to meet with state officials to discuss issues of public concern. NGO leaders are already planning internal discussions on some of the most pressing issues, which include: transparency, economic development and job creation, citizen participation, migration, education and public safety. Other meetings were also held to begin discussing what issues the members would bring before the governor and other elected officials.
- During the week of January 24, IRI helped launch the *Zacatecas NGO Network*, an alliance of 43 civil society organizations in the state of Zacatecas that will discuss citizen concerns and develop policies and options to improve overall decision-making. The Network was spearheaded by IRI and is designed to improve communication, dialogue and decision making with the governor’s office, state legislators and other decision makers. The press conference took place at the Monterey Technology Institute with over 100 participants and media attending the launch. Please see the following article in addendum 2:
 - Integran en Zacatecas Federación de Organismos defensores de Derechos Humanos, por *El Sol de Zacatecas*



Zacatecas NGOs Leaders Hold a Press Conference Announcing the Creation of the State's NGO Network

- During the week of January 21, IRI and the International City/County Management Association (ICMA) held two days of working meetings with the Morelos State Transparency Institute (IMIPE) to develop methodology to be used by the IRI-created Morelos State NGO Network. The network will measure work products being delivered by the state's 119 Public Information Offices, which cover work conducted by the state's 33 municipalities, 20 state secretariats, five courts and other legally bound organizations. The Morelos State NGO Network will be one of three state-wide networks charged with providing oversight and discussing and solving citizen concerns with state officials. To date, this has resulted in a document with a set of indicators to determine adoption of ICMA methodologies by the Public Information Offices.



Octavio Chavez of ICMA works with IMIPE staff on methodology for the State's NGO network

Together for our CommUNITY Program

- The Together for Our CommUNITY is a program where IRI and local partner MPV worked with local communities – both citizens and municipal officials – to make the community safer through collaborative work between citizen and government. IRI and MPV facilitated these meetings and subsequent joint initiatives also helping citizens to effectively work together in identifying areas in need of attention and how to best pursue solutions.
- IRI and MPV worked on Phase II of the project throughout the grant period, which helps increase municipal government responsiveness and service by addressing the concerns raised by citizens in the Phase I community safety analysis:
 - On December 6, IRI and MPV visited the colonies of Los Pintores and Los Pinos in the municipality of San Jacinto Amilpas (Oaxaca State) to determine progress on goals set after the community safety analysis which was held in early November, facilitated by IRI. The analysis determined areas in need of attention that were identified by the citizens during an MPV visit to the town. In many cases, broken street lights were fixed, new lights

were added, and tenant/landlord issues were resolved. Please see addendum one at the bottom of this report for more details. Items to the left of the document highlight initial goals, items to the right of the document, the actual achievement.

- Follow-up activities regarding IRI's CommUNITY meeting in Col. Alvaro Leonel took place during the week of December 13:
 - ✓ IRI assisted residents and municipal authorities in the Colony by bringing in federal government case workers from INJUVE (Mexico's *Instituto de la Juventud*) to carry out a substance abuse talk for colony youth. Over 50 citizens attended the discussion, which focused on the harms of drug abuse and sharing of information on state/national rehabilitation centers for those who need help. The colony residents had identified this as a key local issue of concern.
 - ✓ Over 100 residents attended a follow-up session with MPV to measure success in the items the citizens wanted to fix within their ward. It was also a general follow-up to coordinate communication and logistics for community watch patrols and other activities.
 - ✓ Colony residents and municipal officials installed public lighting in three of the four streets identified as problem streets – Calle Michoacan, Privada de Guerrero and Calle Durango now have new lighting, which should increase public safety.
- Results of IRI's CommUNITY meeting in Col. Amador Salazar were highlighted during follow-up activities that took place on December 13, during which IRI confirmed that:
 - ✓ Six of nine problem streets now have public lighting; a joint initiative between local officials and citizens whereby the municipality provides the materials and the citizens provide the labor.
 - ✓ Colony residents held meetings with municipal authorities to discuss sewer and drainage issues that are problematic. The municipality provided the machines/tools necessary to improve drainage and residents provided the manual labor.
- Phase I of MPV programming entailed conducting a community safety analysis to determine areas vulnerable to criminal activity. The MPV seminars had an additional effect on bringing the government and citizenry together to solve problems. In many cases, once an issue was identified, the municipality would typically provide the materials, and the citizens would provide the labor, to address issues of mutual concern. This fostered citizen interaction with government and increased satisfaction on the demand side.
 - The Los Pintores and Los Pinos colonies of San Jacinto Amilpas received Phase I of IRI's CommUNITY workshop during the week of November 15; in which community members met to discuss local public safety concerns. Residents in Los Pintores complained of street trash, poor public lighting, poorly paved streets, graffiti, stray dogs, and stolen auto parts, bicycles and

water pumps. Accordingly, participants agreed to erect three street lamps and 30 outdoor house lights as well as purchase emergency whistles to be used by community members making safety rounds. As is the case most often, the municipality provides the funds for the materials and the citizens provide the manual labor. Residents in Los Pinos had different concerns, but also acknowledged better street lighting is necessary, as is controlled access into the community. Municipal officials attending the gatherings agreed to help pay for street lighting.



CommUNITY seminars tool place in garages and public basketball courts.

- During the week of November 22, IRI and MPV carried out CommUNITY seminars in the colonies of Amador Salazar and Alvaro Leonel within the municipality of Yautepec. Dark streets, alcoholism and drug addiction, poorly paved streets, dirty water running through the streets and suspicious vehicles making rounds, were some of the problems raised during the community safety diagnostic. Participants, who reached 100 in each colony, developed a month-long work plan to cement dates for discussions with youth about alcoholism and drug addiction, illuminate streets and discuss ways to prevent dirty water from leaking onto streets. IRI assisted participants on how to approach municipal officials to relay their concerns and as a result the municipality put up the tools and materials for the projects, and the community preformed the labor. On four streets, drainage ditches were created and the problem has now been resolved of raw sewage running through the streets.



Participants in Alvaro Leonel Colony carry out a safety diagnostic

- During the week of January 14, IRI and MPV completed the third and final phase of its CommUNITY program in the neighborhoods of Los Pinos and Pintores in the municipality of San Jacinto Amilpas in Oaxaca State. Over a

three-month period, neighbors purchased and installed new public lighting and community alarms and placed video cameras on problem streets. Neighborhood directories also were created and handed out to improve local communication and coordination in case of an incident. IRI will continue this program in other program states to improve citizen coordination and communication on public safety.



Citizens at the CommUNITY workshop in Oaxaca

- IRI completed its three month CommUNITY programs in the municipality of Yautepec in Morelos State the week of January 24. The colonies of Amador Salazar and Alvaro Leonel had 140 residents and 38 residents attending closing sessions, respectively. As a result of the IRI program, over a three month period residents in Amador Salazar colony installed eight new street lights and began work on three of 11 public drains that had been stuffed with garbage and other materials. In Alvaro Leonel, residents began a neighborhood watch to improve local safety conditions.



MPV finalizes its CommUNITY program in Morelos State

- On April 29-30, IRI began its Together for Our CommUNITY program in Oaxaca City in the colonies of Neza Cubi and Agencia Donají. In these first sessions, community members, CSOs and municipal officials were brought together to discuss the benefits derived from working as an organized team to improve local public safety conditions. Community members from Neza Cubi, with approximately 800 residents (100 of which are children under the age of six), acknowledged several problems, including: burglaries, stolen gas tanks and water meters, lack of public lighting and juvenile public drinking on two street corners. Accordingly, community members, CSOs and public officials decided to take the

following actions to improve community safety:

- Install 10 new street lamps on Niza Navani, Arroyo and Sindigui streets;
 - Install a community alarm system on the street of Circuito Santa Rosa; and
 - Carry out a colony census to establish the community's make-up.
- In the colony of Agencia Donaji, with 1,000 residents, participants acknowledged similar problems, including graffiti and alcoholism, and pledged to take the following actions to improve local safety conditions:
 - Install five street lights on Francisco Madero street;
 - Launch a public campaign to clean streets;
 - Have youth complete an official colony census and resident directory; and
 - Launch a campaign to round-up, then place, stray dogs under adoption.



Ward residents work Together for Our CommUNITY

- On May 4-6, IRI began its Together for Our CommUNITY program in the capital city of Zacatecas. Close to 80 community members joined local CSO groups and police in the wards of Fernando Villalpando and Barros Sierra for two days of community strengthening seminars. Ward Fernando Villapano, home to 4,000 residents, is home to the state's congress, two universities, a language school and several public schools. Individuals reported: house and car thefts and frequent public drunkenness. To remedy this, participants pledged to restrict the use of parks beyond certain evening hours and to create community watch groups responsible for reporting illegal activity.

Ward Barros Sierra, home to 3,000 residents, reported old and broken street lighting, house burglaries and theft of car parts. In response, all present pledged to replace eight street lamps over Luciano Velazco St.; to create and distribute fridge magnets with emergency numbers; and to develop a to-do list for municipal officials to make the ward safer.

- The week of June 13, Together for Our CommUnity program held its first follow-up session in the Oaxaca City wards of Buena Vista and Neza Cubi where residents installed more than 15 public trash bins, purchased and mounted three community alarm systems, distributed more than 50 community phone books and purchased 20 whistles that serve as informal alarm systems for individuals conducting safety rounds. By far, the most violent and troublesome of the wards is Neza Cubi where gunshots were heard on a nightly basis. Members of this community worked with municipal officials to increase patrols and improve response times. They also began

collecting funds to purchase and install three new public lights in the neighborhood's most dangerous areas.



Participant discusses next steps at follow-up session in Neza Cubi ward

- During the week of June 20, IRI conducted its Together for Our CommUNITY program in the municipalities of Zacatecas and Guadalupe for initial follow-up sessions with participating ward members. Participants in the capital city of Zacatecas engaged the municipal government and requested more police rounds and public bathrooms for one of its plazas. Participants also asked that suspicious, illegally parked vehicles be towed in a number of the streets surrounding the capital's central plaza. In Guadalupe, program participants collected information and distributed 120 community phone books, which helped ward residents maintain communication as the program progressed. Talks with municipal officials also led to the installation of eight street lamps.



Guadalupe official meets with Together for Our Community participants to discuss problems

- From August 18-25, Oaxaca City Mayor Luis Ugartechea met with members of IRI's Together for Our CommUNITY program in Buena Vista and Neza Cubi wards to discuss public safety and various other social and public service-related issues brought up during IRI programming. Neza Cubi ward representative, Diego Lopez, walked the mayor through the neighborhood to highlight municipal service shortcomings and to meet with residents who appealed for drainage, potable water, the paving of several streets, and the installation of electric power in the ward. Through the second reporting period, IRI noticed that trash collection had begun in

the ward. The Institute continued to facilitate open communication between the mayor and ward residents on these important issues as they have a direct impact on this program's central premise, which is to create and foster safer wards.



Oaxaca City Mayor, Luis Ugartechea (left) walks Neza Cubi ward

- Buena Vista ward residents received good news after their initial meeting with the mayor. Municipal officials donated five tons of cement to pave the indigenous ward's steep entrance. In addition, municipal officials and engineers held a walk-through of Buena Vista to determine how to best bring electric power to the ward. Municipal Directors for Public Works, Water, Citizen Participation, Electricity and Wards took note of citizen complaints and signed an agreement before community members that established a start date for the installation of electric power. Paving of the ward's main entrance was also completed. These successes came as a result of IRI's ongoing Together for Our Community program.



Buena Vista ward received five tons of cement to pave the steep entrance to the indigenous ward

- During the week of October 24, IRI facilitated the formalization of an agreement between IRI partner *Movimiento Pro Vecino* and the Municipality of Tehuacan. Both partners agreed to move forward with IRI's Together for Our Community program, MPV and IRI worked to incorporate this successful program in 20 Tehuacan wards, bringing IRI's total number of incorporated wards under this program to 50 in four states. One of the most significant results to come from the TOC programming in Tehuacan was the creation of a Security Committee comprised of the 20 wards that participated in the program. The committee now holds regular meetings with municipal officials and police and collaborates with one another to share experiences and best practices.

- In October, IRI continued to assist partners in the municipalities of Yautepec and Oaxaca City carry out Together for Our CommUNITY programming throughout new program wards. In Yautepec, preventive police gathered more than 50 youth to watch “say no to drugs” cartoon “Diente de Oro,” which was borrowed from IRI municipal partner, Huixquilucan, during an exchange visit organized by IRI earlier this year. In Oaxaca City, IRI and its municipal partners began working with local community leaders to duplicate this successful program now active in over 30 wards.
- The Buena Vista Ward in Oaxaca continued to duplicate Together for Our CommUNITY’s best practices from October throughout December. As a result of this, the TOC liaison set up a meeting with the mayor, citizens and his engineers to plan for and implement the paving. Due to the TOC meetings, a road leading into the community was paved; creating for the first time a paved route for egress and ingress.
- In November, municipal officials and community representatives from IRI’s Together for Our CommUNITY program met to discuss technical requirements for bringing power lines to the Buena Vista ward in the city of Oaxaca. Due to the meeting, engineers came to the ward to examine the feasibility of adding electrical lines.



Technicians from the municipality of Oaxaca meet to discuss how to install power lines in Buena Vista ward to help improve public safety

- A “Safer School” program began the week of November 21 in Oaxaca’s Buena Vista Ward with the help of IRI’s Together for Our CommUNITY program. It brought parents into a forum for keeping public schools safe and free of drugs and alcohol. The model is similar to that employed in the partner municipality of Yautepec and counts on the support of the municipality’s preventive police.



Buena Vista Ward parents attend a Safer School program

- As of late November, IRI's Together for Our CommUNITY program was running in the municipality of Tehuacan where some 20 wards were fully incorporated into this program. IRI subsequently tracked police and community leaders progress as they tackled local security issues.
- During the last week of November, the Mayor of Tehuacan reported that all 20 wards had completed Phase I and II of Together for Our CommUNITY programming.

Together for Our CommUNITY-Yautepec

- During the week of March 7, Yautepec authorities continued their work to improve their relationship with local communities as a result of IRI facilitated CommUNITY workshops. Municipal officials and police met with citizens in the neighborhood of Alvaro Coronel to discuss transit rules and safe ways of crossing a street. Yautepec authorities, specifically the police, have been engaging the community through a series of events such as this one to improve overall contact and interaction with the community.



Yautepec authorities improve community relations

- The week of June 13, the municipality of Yautepec continued its work to duplicate IRI's Together for Our CommUNITY program within every ward. Members of the police force met with residents of three wards to encourage communication and promote a team approach to combating local burglars and criminal activity.



Yautepec Police Commander Norma Angelica holds community meeting

- In the week of June 20, Yautepec officials continued to replicate IRI's Together for Our CommUNITY program in the ward of Emiliano Zapata where 11 community leaders joined the police chief and a representative of the Catholic Church to discuss the program and reinforce the importance of coming together to address public security concerns. The program went live in more than 20 of the municipalities' 69 wards. Municipal officials had initially set a goal to cover 25 wards before the year's end.
 - The municipality of Yautepec trained an additional six people to improve local public safety conditions. Community members within the wards of Cocoyoc and El Caracol were trained by the municipality's preventive police force, unarmed police who work with the community to stop crime before it happens, to improve communication and interaction among neighbors, institute neighborhood watch programs and organize after school activities, programs and chats for at risk youth. Community members in the wards of Cuauhtémoc and Flores Magon gathered with officers from the preventive police force, and officials from the office of civil protection and the mayor's office to analyze ward safety problems. Both wards created a Vigilance Committee to provide for communal security and agreed to monthly meetings to continue finding solutions to local safety concerns. IRI's program stretches to more than 25 communities in three states.



Ward members and municipal officials gather to launch Together for Our CommUNITY program

- On August 8, the municipality of Yautepec held a series of activities for elementary and high school students to encourage safer communities. "Help Me Say NO" and

“Pablito’s Dream” were concepts created by the municipality’s preventive police force and teachers. The former was shown to more than 160 students in Cuauhtémoc ward, and the latter to more than 200 students as an after school activity in Flores Magon ward. Both activities encouraged youth to say no to drugs and physical abuse; and also taught students road safety rules. Preventive police also handed out a public safety manual with names and phone numbers for incidents and emergencies during their “Street: Solid and Unified” program debut in the “24 febrero” ward, where residents were encouraged to come together to police their streets.



Preventive Police programs: “Street: Solid and Unified” and “Pablito’s Dream”

- The last week of August had Municipality of Yautepec officials continued to drive IRI’s Together for Our CommUNITY program throughout primary and secondary schools by enlisting the help of its preventive police force to discuss crime prevention and ways to assist parents and communities deter crime. Municipal officials visited four elementary schools that week and interacted with more than 400 students. Officials have far surpassed goals initially established by IRI through this program, and the Institute used Yautepec’s best practices to encourage programming with other municipal partners.



Yautepec preventive police visit public schools

- In the first week of September, Yautepec municipal officials and preventive police continued their work to duplicate IRI’s Together for Our CommUNITY program by bringing parents together for a train-the-trainer session designed to enable parent awareness for suspicious child behavior that may point to drug abuse. Preventive police also provided counselor, first responder and other support hotlines to the

parents. Through this new initiative, officials hope to decrease substance abuse among youth.

- The program helped strengthen citizen-government alliances by having civil society groups develop the skills with citizens to implement self-initiated activities in their neighborhoods through trainings to support municipal public security policies. The program increased citizen accessibility to government officials by bringing them together in town hall meetings to discuss ongoing problems. After agreements and promises were made, the government then became accountable to the citizens. This accountability was in direct response to citizen need and allowed citizens to influence decision-making in their own communities.

CSO Public Safety Activities

- During the week of November 29, IRI held three advocacy roundtables in the city of Yauatepec where participants ranging in age from 19-66 discussed their top concerns. Robberies on public transportation as well as an increase in the number of extortion calls and homicides throughout the municipality were among some of the biggest problems. Citizens from the 85,000-strong municipality also complained of the local government's chronic inability to solve basic problems like trash collection and the clearing of graffiti. IRI worked with municipal officials to overcome some of the issues highlighted in the three focus groups.



A focus group participant who worked as the municipality's police chief in 1993 discusses citizen public safety concerns during an Advocacy Roundtable in the city of Yauatepec

- During the week of December 6, the Morelos State Institute for Access to Public Information (IMIPE) and the State's Education Secretary signed a formal agreement, brokered by IRI and its national partner, Mexico United Against Violence (MUCD), that opened formal channels for IRI, IMIPE and MUCD seminars on transparency, access to public information and the culture of legality for the state's officials. The seminars trained officials to impart valuable information on these key topics to state officials across the state's 33 municipalities. Both IMIPE's director and the state's Secretary for Education thanked IRI for its support and forward-thinking approach to civic education in the state. MUCD began a series of initial state official seminars on culture of legality in late January. IRI is coordinated with state officials to have seminars in the end of April. See the following article in addendum two for more information:

- “La Explanada” convenio SEPM-IMIPE
- Also in the same week, IRI and the incoming Oaxaca-City administration held its last town hall meeting to receive citizen-feedback before creating their Municipal Planning Guide for 2011-2013. Please see the following report in addendum two for more information:
 - El H. Ayuntamiento Electo de Oaxaca de Juárez 2011-2013
- The municipality of Yautepec has made IRI focus group results and international expert advice a part of their new municipal strategy to improve communication and interaction between the police force and its residents. To date, two open discussions on youth violence have taken place with 83 students at two high schools. Officers and students discussed the consequences of committing illegal acts like robbery, drug sales and arson; students were also encouraged to speak with police officers and to seek help from the police or their families should they be in any kind of trouble. Following Oakleaf, California City Manager Bryan Montgomery’s advice, the mayor and police officials visited several schools and held open discussions on the financial costs of graffiti to the municipality.
- IRI and the Morelos State Transparency Institute (IMIPE) also continued its seminars for state journalists during the week of February 14. Technology news correspondent Arturo Sanchez of Mexico’s national newspaper, *Milenio*, concentrated on the “Use of Technology to Access Public Information.” Arturo discussed international norms for ensuring information received through electronic media was accurate and included a brief mention about protecting sources and their private information. Fabian Zamudo, deputy director for technology education at Mexico’s Autonomous University, also spoke of the many new technologies that can be used to search for information and reporting.



Technology news correspondent Arturo Sanchez speaks before journalists

- IRI carried out a series of focus groups in Oaxaca City to assist the Institute and municipal leadership in determining local needs and governmental service deficiencies. In the focus groups, a cross-section of society expressed disgust for previous mayors who enriched themselves; complained of a poorly managed municipal victims’ assistance office; and discussed poor service delivery, water delivery problems and lack of information on government assistance programs. On a positive note, several participants commented on the mayor’s recent “positive

move” to hold town hall meetings to develop the municipal planning guide – these forums were proposed by and carried out with the help of IRI. IRI met with the mayor and municipal leadership to discuss issues raised and develop solutions for each.



Focus group participants in Oaxaca City

- During the week of March 14, the City of Oaxaca continued work to finalize its three-year municipal plan, which received a large variety of opinions from several IRI-sponsored town halls on general governing issues, like public safety, basic services, public spaces, finance, education and tourism. The mayor and town council finalized this document by the end of March.

Objective 3: To expand the number of democratic governance best practices across municipalities and states

- **Partner states and municipalities educate counterparts on best practices through formal discussions and mass media appearances.**

Corresponding Activities and/or Results

- During the week of October 11, IRI arranged for two Huixquilucan officials, Gustavo Nunez and Luis Molina, from the Planning Department, to attend a two-day international conference in Morelia, Michoacan State, on Sustainable Municipal Development. Officials heard from Mexican mayors about ways to improve tax collection, deal with powerful municipal unions, improve service-delivery, and better train municipal work forces. The issue of re-election was also brought up by Mexican mayors. They contended that three-year administrations without the possibility of immediate reelection are not effective. Mayors were unanimous in their call for extended administration periods and/or for allowing mayors to seek immediate reelection. Another area where mayors agreed was in disagreeing with President Calderon who proposed a national, unified police force. Mayors want to maintain and control their own municipal police forces. The two officials specifically discussed strategies on how to improve property and vehicle tax collection in rural areas. IRI followed-up with the officials to see if increased tax revenue has taken place.



Sustainable Municipal Development Conference

- During the week of November 15, IRI arranged for Huixquilucan Mayor Alfredo Mazo to attend a four-day international summit in Mexico City of local and regional leaders organized by United Cities and Local Governments. The Summit included topics such as “new approaches to public services;” “building cities and citizenship;” “moving in the city;” “investing in the city;” “partners in international development;” and “women's rights in local governance;” amongst others. The purpose of attending this summit was for Mayor del Mazo to learn from international experiences in promoting environment preservation, citizenship-building, mobility, livable-cities, and safety protection applied by leaders in cities worldwide. Del Mazo was able to take away from the Summit how to improve administrative tasks in the municipality. Since then, del Mazo has increased his network with other mayors from around the world allowing a further exchange of best practices.
- IRI and the municipality of Huixquilucan held its first Community Get-Together for close to 800 of its residents at the end of November. This IRI/Huixquilucan-led activity had three objectives: to bring together residents; educate citizens; and highlight municipal best practices to other IRI partners. IRI governance partners included officials from Morelos State and its municipality of Yautepec and officials from the municipality of San Jacinto Amilpas and Oaxaca City (Oaxaca State). Participants participated in a day-long series of seminars and community activities that highlighted community safety, anti-violence and anti-bullying programming at the municipal level. The mayor of Huixquilucan led the day-long seminar, and municipal staff took time to meet with IRI partners to discuss the many preventive and community programs throughout the municipality to guarantee crime control and community engagement.



Residents during the Community Get-Together in Huixquilucan

- During the week of December 13, the municipality of Huixquilucan together with IRI held another two community gatherings during the weekend in northern and eastern parts of the municipality for close to 2,000 of its residents. These IRI/Huixquilucan activities came after an initial community gathering hosted the previous week with IRI support, which promoted talks and community activities on community safety, anti-violence and anti-bullying programming at the municipal level. Once again, Huixquilucan's mayor led the day-long events.
- During the week of January 29, IRI and the municipality of Yautepec held the first of a series of community meetings for parents and children on public transit rules. This activity was conducted by the municipality, which used information gathered from IRI's focus group. The meetings come in response to a high number of pedestrian accidents within the municipality. Municipal officials utilized best practices from IRI municipal partner Huixquilucan and also utilized IRI partner MPV's guides to develop the format for the discussions. IRI and municipal officials including Norma Delgado and Fernando Huigoechea, the municipal public safety director and deputy director, will continue these meetings in the following months. Three more meetings have taken place in high schools pertaining to traffic safety.
- During the week of February 7, IRI held an afternoon-long strategy session for public officials in the municipality of Yautepec. During the session, expert Maria Duarte discussed the many ways in which the municipality can access federal and state funds for social infrastructure, safety, electricity, water treatment and various other programs. IRI had notable success last year with this strategy session in two municipalities. Last year, the municipality of Huixquilucan obtained funding from a federal rural program that replaces dirt floors with cement floors for the poorest of communities.
- During the week of February 14, IRI facilitated the travel of officials from the municipality of Yautepec to visit Huixquilucan's emergency command center to receive a full briefing on response times, coordination between municipal emergency response personnel, staffing, monitoring and a host of other related activities. Huixquilucan has one of the newest and most efficient municipal emergency response systems in Mexico State with an average emergency response time of five minutes. Yautepec authorities learned about several ideas and are planning follow-up training activities between both municipalities' emergency response personnel.



*Municipalities of Huixquilucan and Yautepec exchange
public safety best practices*

- During the week of March 7, IRI arranged for officials from the municipalities of Zacatecas City and Guadalupe in Zacatecas State to attend an Indicators and Performance System seminar in Mexico City hosted by ICMA, in which they learned to create and manage municipal development plans that use quantitative/qualitative indicators and rigorous monitoring and evaluation systems to ensure annual goals are set and met within budget. Participants will be incorporating lessons learned into their municipal plans to improve performance and reporting mechanisms.
- During the week of March 14, the municipality of Yautepec held an informal meeting with state authorities to discuss funding for street cameras, which would be located in several high crime areas in the municipality. The meeting came as a result of meetings and communications between IRI partner municipalities Yautepec and Huixquilucan, which share best practices on public safety.
- During the week of May 23, IRI and partner *Movimiento Pro Vecino* (MPV) held a seminar for 36 CSO representatives and municipal staff from three of its municipal partners. The municipalities of Yautepec, Zacatecas and Guadalupe were all present for a train-the-trainer seminar in Mexico City that trained participants to organize communities under IRI's Together for Our CommUNITY program. In the following weeks, IRI saw willingness by all present at the training to duplicate programming. Soon after, the municipality of Yautepec began serious, in-depth programming that included youth, parents and community leaders. Similar work was also performed in the remaining partner municipalities.
- In the first week of September, the municipality of Yautepec welcomed Rogelio Soza, Together for Our CommUNITY director from Buena Vista ward in Oaxaca City. IRI had been implementing Together for Our CommUNITY programming in this underprivileged Oaxaca ward for months. Rogelio visited community leaders of the standout municipality of Yautepec and their preventive police officials to discuss community and school programs aimed at strengthening community cohesion and action against law breakers. Yautepec has been a model in taking what they learned through the CommUNITY program and replicating it throughout their municipality. Rogelio took numerous best practices back to Buena Vista, and with the help of IRI implemented these new programs.
- In September IRI and the municipality of Yautepec brought five public schools and more than 100 parents together to hear and exchange ideas on anti-violence with expert Jesus Romero. Jesus discussed the importance of communication within the family unit and reiterated the municipality's various new programs meant to assist at risk youth and families in need. The gathering came as result of IRI's Together for Our CommUNITY program.



IRI Expert Jesus Romero during a training in Yautepec on how to prevent violence and improve public safety

- IRI staff followed-up with Mexican Mayors, who traveled to an IRI regional Democratic Local Governance Conference in Colombia last July, to emphasize the need to duplicate regional best practices in Mexico and provide consultation on how to do this. Specifically, as a result of their participation in the IRI conference:
 - The Mayor of Tehuacan started Together for Our CommUNITY seminars.
 - The Mayor of Guadalupe, Zacatecas State started to look at the Colombian model for Accountability and used it in the following months. The Mayor had discussions with his municipal council to draft plans to implement some of the accountability models learned in Colombia.
- In mid-October, IRI and the Morelos State Transparency Institute (IMIPE) graduated 12 journalists from its most recent Journalism and Transparency class. Participants included print, radio and online journalists who underwent expert-led courses that covered online research, ethics, interviewing and the use of FOIA laws. In order to graduate, participants had to publish investigative pieces using information acquired through the seminar. Titles to some of these investigative pieces included: “Inconsistencies in the use of per diem by public officials in the municipality of Cuatla;” “Migration in Morelos State;” and “Use of the municipal budget in Yautepec.”



Journalist receive graduation diplomas from an IRI-sponsored Journalism and Transparency Seminar

- During the first week of November, IRI partners from Morelos State, Mexico City, the Rafael Preciado and Colosio Foundations, and municipal officials from

Tehuacan gathered for an afternoon session with former Colombian Ambassador and Attorney General Luis Osorio. Partners discussed additional ways to involve citizens in daily public safety programming at the municipal and state levels. Osorio encouraged: constant meetings between government representatives, the police and community leaders; expenditures on social programs to “keep youth working and involved in community affairs” and full social engagement by everyone - teachers, first responders, parents, youth and CSOs - through informal information networks to assist the unemployed, aid the sick and support at risk populations like the elderly and single mothers.

VI. APPENDICES

- I. Oaxaca’s Municipal Planning Guide for 2011-2013
- II. Violence & Impunity: Dialogue & Alternatives
- III. “La Explanada” convenio SEPM-IMIPE
- IV. Diplomado Periodismo de Investigación a Través del Derecho de Acceso a la Información
- V. Oaxaca’s Rural Reform Bill

Anexo 12. Manual Ciudadano de San Jacinto Amilpas

Manual del Ciudadano



MUNICIPIO DE SAN JACINTO AMILPAS
CENTRO - OAXACA



Información de Interés para el Ciudadano

Institución	Dirección	Contactos
Palacio Municipal	Independencia #1, San Jacinto Amilpas C.P. 68285 Centro, Oaxaca.	Tel. 549-1600 sja2008_2010@live.com.mx tuopinionsanjacinto@gmail.com
Programas Sociales Federales	Carretera Cristóbal Colón Km. 6.5, tramo Oaxaca-Tehuantepec, S/N C.P. 68290	Tel. 5159-574, ext.104 www.sedesol.gob.mx
Servicio Estatal de Empleo	Oaxaca	empleo.oaxaca.gob.mx contacto@seeeo.gob.mx
Servicio Estatal de Empleo Unidad Valles Centrales	Eucaliptos No. 412-A Col. Reforma, C.P. 68050	Tel. 5287-242 vallessne@hotmail.com
Fiscalía Especializada en Atención de Delitos Contra la Mujer	Colón No. 310 Col. Centro	Tel. 5011-641
Procuraduría para la defensa de la Mujer y la Familia	Calle 14 y 22 Oriente S/N Col. Pasaje, San Raymundo Jalpan, Oax.	Tel. 1339-001 (02)
Detención y Prevención del Delito y Participación de la Comunidad	Corta No. 208 Fracc. San José la Noria	Tel. 5061-616
Comisión Estatal de Derechos Humanos del Estado de Oaxaca	Calle de los Derechos Humanos No. 210 Col. América	Tel. 5139-411
Instituto Estatal Electoral de Oaxaca	H. Escuela Naval Militar #1212, Col. Reforma, Oaxaca C.P. 68050	Tel. 5020-630 unidadenfacc@iee-org.mx www.lee.oax.org.mx
Comisión Estatal de Vivienda	Ferrocarril #508, Col. 5 Señores, Oaxaca de Juarez, Oax. C.P. 68120	Tel. 5725-911 lvo_direccion@prodigy.net.mx www.oaxaca.gob.mx/lvo/
Instituto Estatal de Acceso a la Información Pública de Oaxaca	Amapolas #510, Col. Reforma Oaxaca de Juarez, Oax.	Tel. 5151-190
Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca	Carret. Cristóbal Colón Km. 5.5, Ixcotel, Oaxaca, C.P. 68100	Tel. 5153-900 y 5030-301 Info@ieeepo.gob.mx
Consortio para el Diálogo Parlamentario y la Equidad Oaxaca	3a Cerrada Alcalá 101 Depto. C, Col. Díaz Ordáz	Tel. 1320-896 consorciooaxaca@org.mx amarfa@consorciooaxaca.org.mx



índice

Mensaje del Presidente Municipal	1
Oficinas del Ayuntamiento	2
Presidencia	3
Sindicatura	3
Regiduría de Hacienda	3-4
Regiduría de Obras	4
Regiduría de Colonias	5
Tesorería	5
Secretaría Municipal	6
Alcaldía	6
DIF Municipal	6
Centro de Salud	7
Casa de la Cultura	7
Departamento de Agua Potable, Alcantarillado y Luz Pública	8
Departamento de Regulación, Actualización y Cobro a los Comercios	8
Trámites	9
Requisitos para Trámite de la Pre-Cartilla, Clase 1991, Anticipados y Remisos	10
Requisitos para Tramitar un Acta de Defunción	10
Requisitos para Tramitar una Constancia de Identidad	11
Requisitos para Solicitar un Apeo y Deslinde	11
Requisitos para Solicitar una Subdivisión de Terreno	12
Requisitos para Solicitar la Conexión a la Red de Agua Potable	12
Requisitos para el Inicio o Continuación de Operaciones	12-13
Requisitos para Tramitar la Credencial del INAPAM	13
Requisitos para el Inicio o Continuación de Operaciones	13-14
Requisitos para Registrar a un Niño de hasta 6 Meses de Edad	14
Requisitos para Tramitar una Constancia de Origen y Vecindad	14-15
Fotografías	16-18
Contacto	19



Estimados Ciudadanos:

Derivado de la consulta ciudadana realizada por el Instituto Republicano Internacional (IRI) en este municipio de San Jacinto Amilpas, y con el fin de tener una ciudadanía mejor informada, participativa y buscando incrementar la comunicación entre los habitantes y los funcionarios municipales, se me hace preciso dar a conocer los servicios primordiales que se ofrecen en cada una de las oficinas del Ayuntamiento.

A un año y medio del gobierno 2008-2010 podemos observar resultados positivos de nuestra gestión municipal, que resuelven poco a poco las preocupaciones vecinales. Sin embargo, estoy consciente que no hemos podido ejecutar algunas obras debido a que ha sido necesario adquirir terrenos para la construcción del Hospital de Especialidades Materno Infantil, la infraestructura de la Escuela Secundaria Técnica Número 215 y la ampliación del Palacio Municipal.

Dichas obras serán para el beneficio de nuestra comunidad y además tendrán un fuerte impacto

en los municipios vecinos. Fueron compromisos adquiridos durante mi campaña, y estamos trabajando para cumplir. Enfatizo que tanto la salud, como la educación son derechos básicos de todas las personas que siempre deben ir de la mano.

Mi trabajo es servirte, para que esta administración consiga una de las cosas por las que ha trabajado desde sus primeros días, un mayor beneficio social.

¡Por un Municipio Libre, Por un Municipio en Progreso!



Lic. Domingo Eusebio Enríquez Torres
Presidente Municipal
San Jacinto Amilpas
2008-2010



Presidencia

¿Quién es?

Es el encargado de llevar a la práctica las decisiones tomadas por el Ayuntamiento así como el de ofrecer un buen funcionamiento de la administración pública municipal.

¿Qué hace?

Cumple y hace cumplir la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, La Constitución Política del Estado, la Ley Municipal, el Bando de Policía y Gobierno, los Reglamentos y la Resolución del Ayuntamiento.

Realiza a nombre del Ayuntamiento, todos los actos necesarios para el desarrollo de los asuntos políticos y administrativos.

Sindicatura

¿Quién es?

Es el representante legal del Ayuntamiento. Tiene a su cargo la seguridad pública, el tránsito municipal, la administración del panteón municipal.

¿Qué hace?

- Auxilia al Ministerio Público.
- Vigila el buen manejo de las Finanzas Públicas.
- Vigila y firma los Estados de Cuenta de la Tesorería Municipal.
- Vigila que se presente oportunamente la cuenta pública, los informes constables y financieros para su revisión ante el congreso.

Regiduría de Hacienda

¿Quién es?

Coordina y programa las actividades correspondientes a la recaudación, la contabilidad y los gastos municipales.



¿Qué hace?

- Elabora y presenta los informes financieros del Ayuntamiento
- Promueve y mantiene los mecanismos de coordinación fiscal con autoridades estatales y federales
- Mantiene actualizados los asientos contables y financieros del presupuesto del Ayuntamiento
- Elabora el proyecto de la ley de ingresos
- Planea y programa los gastos del Ayuntamiento para formular el presupuestos de egresos del año fiscal correspondiente

Regiduría de Obras

¿Quién es?

Planea y ejecuta las obras de infraestructura social básica que beneficia a las colonias del municipio, realiza los estudios y proyectos de obra pública.

¿Qué hace?

- Apoya con la maquinaria para el mantenimiento de las colonia como lo es en el caso del rastreo de calles y desasolve de arrollos pertenecientes al municipio
- Administra el mantenimiento del alumbrado público, líneas de agua potable, drenaje y alcantarillado
- Revisa la normatividad del desarrollo urbano
 - o Dictámenes de alineamiento
 - o Uso de suelo
 - o Número oficial
 - o Licencias de Construcción
 - o Subdivisión y fusión

Regiduría de Colonias

Cuenta con dos direcciones:

Colonias: Asuntos en las 13 localidades, educación y deporte.

Salud: Brinda apoyo a los programas sociales.

Es el enlace directo entre los Presidentes de Colonias y la Presidencia Municipal.

¿Qué hace?

- Promueve la educación y la eficacia de la salud pública en el municipio
- Difunde el establecimiento y prestación de servicios públicos en la localidad
- Formula y remite a la Presidencia el padrón de habitantes de la localidad

Tesorería

¿Quién es?

Maneja los fondos y valores del municipio.

¿Qué hace?

Realiza los cobros de:

- Pago de impuesto predial
- Agua potable
- Mantenimiento de alumbrado público
- Uso del panteón
- Infracciones de tránsito
- Faltas administrativas
- Permisos para construcción
- Constancias de construcción, Obra Mayor y Obra Menor
- Uso de suelo
- Número Oficial
- Servicio de apeo y deslinde
- Constancias de posesión, origen, vecindad e identidad



Secretaría Municipal

¿Quién es?

Es el contacto directo con la ciudadanía, cuando el Presidente se encuentra fuera de la oficina.

¿Qué hace?

- Gestiona y tramita las pre-cartillas de identidad nacional
- Elabora las constancias de identidad, origen y vecindad
- Tramita el asentamiento de niñas y niños menores de 6 meses, para obtener su acta de nacimiento
- Elabora los certificados negativos de no registro
- Se encarga de las actas de defunción y permisos de traslado
- Certifica copias de los documentos originales, existentes en el archivo de la secretaría municipal

Alcaldía

¿Quién es/ qué hace?

Resuelve las controversias suscitadas entre los vecinos del municipio.
Realiza diligencias de apeo y deslinde.

DIF Municipal

¿Qué hace?

Difunde programas y acciones institucionales de asistencia social, con el fin de disminuir la vulnerabilidad de la población de San Jacinto Amilpas en desventajas sociales.



Centro de Salud

¿Qué hace?

- Prevención médica preventiva y curativa
- Certificaciones médicas
- Vacunación
- Psicología
- Servicio de Odontología



Casa de la Cultura

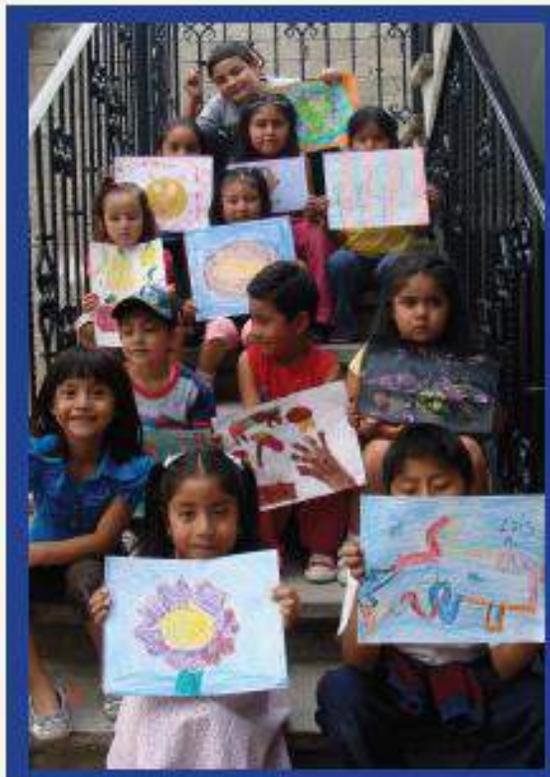
¿Quién es?

Difunde la cultura de la comunidad

¿Qué hace?

Se imparten talleres de:

- Danza
- Artes Plásticas
- Guitarra
- Estudiantina
- Solfeo
- Orquesta
- Ajedrez
- Lengua Extranjera



Departamento de Agua Potable, Alcantarillado y Luz Pública

¿Qué hace?

- Registra solicitudes para surtir agua potable mediante el uso de pipas
- Turna solicitudes de alcantarillado para su autorización correspondiente
- Verifica en el padrón de ciudadanos que los mismos estén al corriente en sus pagos
- Autoriza permisos para tomas de agua y drenaje sanitario
- Controla y da mantenimiento a la luz pública
- Apoya la gestión de ampliaciones de redes de alumbrado público
- Revisa y controla el padrón de usuarios



Departamento de Regulación, Actualización y Cobro a los Comercios

¿Qué hace?

Recibe solicitudes de apertura, continuación e inspección de operaciones de los negocios que se encuentran dentro de la jurisdicción del municipio.

Además se encarga de la ampliación estricta del reglamento de regulación de comercios.

Requisitos para Trámite de la Pre-Cartilla, Clase 1991, Anticipados y Remisos.

¿Qué necesito?

- Acta de nacimiento (**reciente**)
- CURP
(La Clave Única de Registros de Población, es un código único de Identidad, tanto para residentes y ciudadanos mexicanos. Tiene 18 caracteres que le impiden a cada clave tener duplicaciones con otras claves.)
- Constancia de Estudios (**reciente**)
- 4 fotografías tamaño pre-cartilla a color o blanco y negro

¿Dónde lo hago?

ÉSTE TRÁMITE ES PERSONAL Y SE REALIZA EN LA SECRETARÍA MUNICIPAL DE ESTE AYUNTAMIENTO, EN HORARIO DE OFICINA DE LUNES A VIERNES DE 9:00HRS. A 14:00 Y DE 17:00 A 20:00 HRS. Y SÁBADOS DE 10:00 A 14:00 HRS.

Requisitos para Tramitar un Acta de Defunción



¿Qué necesito?

- Traer certificado de defunción
- Acta de nacimiento del finado
- Copia de la credencial de elector (finado)
- Comprobante de domicilio
- Copia de la credencial de elector del declarante
- Presentar 2 testigos con identificación oficial

¿Dónde lo hago?

TODOS LOS DOCUMENTOS DEBERÁN PRESENTARSE EN ORIGINAL Y COPIA, EN LA SECRETARIA MUNICIPAL DE ESTE AYUNTAMIENTO, EN HORARIO DE OFICINA DE LUNES A VIERNES DE 9:30AM Y DE 17:30 A 20:00 HRS. Y SÁBADOS DE 10:00AM A 13:30 HRS. ESTE TRAMITE TARDA APROXIMADAMENTE UN MES, DEPENDIENDO LA FECHA EN QUE SE PRESENTE.

Requisitos para Tramitar una Constancia de Identidad

¿Qué necesito?

- Traer un comprobante de domicilio
- Identificación oficial
- Acta de nacimiento (**reciente**)
- 2 fotografías tamaño infantil a color o blanco y negro
- Si el interesado es menor de edad, deberá acudir con su tutor o responsable
- Pagar una cuota de recuperación de \$50.00 en la Tesorería Municipal

¿Dónde lo hago?

ESTE TRÁMITE **ES PERSONAL** Y SE REALIZA EN LA SECRETARÍA MUNICIPAL DE ESTE AYUNTAMIENTO, EN HORARIO DE OFICINA DE LUNES A VIERNES DE 9:00 A 14:00 HRS. Y DE 17:00 A 20:00 HRS. Y SÁBADOS DE 10:00 A 14:00 HRS.

Requisitos para Solicitar un Apeo y Deslinde.

¿Qué necesito?

- Hacer una solicitud por escrito
- Croquis de localización
- Original y copias de escritura o título de propiedad
- Copia de identificación oficial
- Copia de recibo de pago del impuesto predial reciente
- Nombre actual de los colindantes
- Pago de derechos del deslinde
- Números de metros cuadrados del predio a deslindar

¿Dónde lo hago?

TODOS ESTOS DOCUMENTOS DEBERÁ PRESENTAR EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ESTE AYUNTAMIENTO



Requisitos para Solicitar una Subdivisión de Terreno

¿Qué necesito?

- Copia de escritura o acta de posesión
- Copia del pago predial vigente
- Copia de la identificación del propietario

¿Dónde lo hago?

TODOS ESTOS DOCUMENTOS DEBERÁ PRESENTAR EN LA REGIDURÍA DE OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES EN HORARIO DE OFICINA, DE LUNES A VIERNES DE 9:00AM A 14:00 HRS. Y DE 17:00 A 20:00 HRS. Y SÁBADOS DE 10:00AM A 14:00 HRS.

Requisitos para Solicitar la Conexión a la Red de Agua Potable.

¿Qué necesito?

- Croquis de localización del predio
- Pago predial vigente (copia)
- Documentación que acredita la propiedad (copia)
- Identificación oficial del propietario (copia)
- Comprobante de no adeudo de su colonia
- Comprobante de número oficial expedido por el Ayuntamiento

¿Dónde lo hago?

TODOS ESTOS DOCUMENTOS DEBERÁ PRESENTAR EN EL DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y ALUMBRADO PÚBLICO EN HORARIO DE OFICINA, DE LUNES A VIERNES DE 9:00AM A 14:00 HRS. Y DE 17:00 HRS. A 20 HRS. Y SÁBADOS DE 10:00AM A 14:00 HRS.

Requisitos para el Inicio o Continuación de Operaciones.

¿Cómo lo obtengo?

Hacer una solicitud al Presidente Municipal, Lic. Domingo Eusebio Enríquez Torres, con la siguiente información:

- Giro
- Nombre del propietario
- Ubicación del negocio
- Nombre del negocio
- Horario
- Traer permiso de salud
- Permiso anterior
- Anexar fotografías del negocio

¿Dónde lo hago?

TODOS ESTOS DOCUMENTOS DEBERÁN PRESENTARSE EN EL DEPARTAMENTO DE REGULARIZACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y COBRO A LOS COMERCIOS, DE ESTE AYUNTAMIENTO EN HORARIO DE OFICINA DE LUNES A VIERNES DE 9:00AM A 14:00HRS. Y DE 17:00HRS. Y SÁBADOS DE 10:00AM A 14:00 HRS.

Requisitos para Tramitar la Credencial del INAPAM

¿Qué necesito?

- Tener 60 años cumplidos
- 2 copias del CURP
- 2 copias del acta de nacimiento
- 2 copias de la credencial del elector
- 3 fotografías tamaño infantil, (recientes)
- Comprobante de domicilio



Presentar los documentos el DIF Municipal de este Ayuntamiento, en un horario de 10:30am a 12:30 hrs.

Requisitos para Registrar a un Niño de hasta 6 Meses de Edad

¿Qué necesito?

- Si los padres son casados por el civil, deberán presentar acta de matrimonio
- Traer comprobante de domicilio
- Identificación oficial de los padres
- Acta de nacimiento (**reciente**)
- Certificado o constancia de parto
- Cartilla de Vacunación del bebe
- Si los padres son menores de edad, deberán presentarse con sus responsables, para que den autorización
- Presentar 2 testigos con identificación oficial

¿Dónde lo hago?

Este tramite **es personal** y se realiza en la Secretaría Municipal de este Ayuntamiento, en horario de oficina de lunes a viernes de 9:00am a 14:00 Hrs. y de 17:00 a 20:00 Hrs; sábados de 10:00 Hrs. a 14:00 Hrs.

Requisitos para Tramitar una Constancia de Origen y Vecindad.

¿Qué necesito?

- Traer comprobante de domicilio
- Identificación oficial
- Acta de nacimiento (**reciente**).

- 2 fotografías tamaño infantil a color o blanco y negro (si el interesado así lo solicita)
- Pagar cuota de recuperación de \$50.00 en la Tesorería Municipal

¿Dónde lo hago?

Este trámite **es personal** y se realiza en la Secretaría Municipal de este Ayuntamiento, en horario de oficina de lunes a viernes de 9:00am a 14:00 Hrs. y de 17:00 a 20:00 Hrs; sábados de 10:00 Hrs. a 14:00 Hrs.

Todos los documentos deberán presentarse en original y copia, en la Secretaría Municipal, en horario de oficina.



Teléfonos de Emergencia

Cruz Roja Mexicana	51644 55 y 5164003
Emergencias	066
Denuncia Anónima	089
Policía Municipal de San Jacinto Amilpas	132 12 35
Director de Seguridad San Jacinto	951 204 83 92
Bomberos	5060248 y 5492197



¡Queremos saber tu opinión! ¡Siempre buscamos mejorarnos!

 Esríbenos a:
tuopinionsanjacinto@gmail.com

O localiza el buzón de sugerencias en las oficinas del Ayuntamiento



Cuida tu medio ambiente

Anexo 13. Cuestionario sobre el Manual Ciudadano

Evaluación del Manual del Ciudadano



1. ¿Cómo le parece con el Manual del Ciudadano?

2. ¿Qué sección le es más útil dentro del Manual?

- a. Información de interés para el Ciudadano
- b. Información sobre los Oficios del Ayuntamiento
- c. Información sobre los trámites que ofrece el Ayuntamiento
- d. Telefonos de emergencia
- e. Buzón de opinión opinion@ciudadano.gob.mx

3. ¿Qué uso le da al Manual del Ciudadano?

4. ¿Consideras que la información del Manual te ayuda a realizar los trámites con eficiencia?

SI NO

5. ¿Te sientes mejor informado al contar con el Manual del Ciudadano?

SI NO

6. ¿En tu opinión, crees que las instituciones que se ponen en la sección "Información de Interés para el Ciudadano" son útiles para ti?

SI NO

7. ¿En caso de contestar sí, cuáles usas o usarías con más frecuencia?

- a. SEDESOL
- b. Servicio Estatal de Empleo
- c. Atención de Delitos Contra la Mujer
- d. Defensa de la Mujer y la Familia
- e. Prevención del Delito y Participación de la Comunidad
- f. Derechos Humanos
- g. Instituto Estatal Electoral
- h. Comisión de Vivienda
- i. Instituto Estatal de Acceso a la Información Pública
- j. Instituto Estatal de Educación Pública
- k. Diálogo Parlamentario y la Equidad Oaxaca

8. ¿Qué es lo que más te gusta del Manual del Ciudadano?

9. ¿Qué otro tipo de información te gustaría que tuviera el Manual del Ciudadano?

¡Muchas gracias por su participación!
¡Todas las opiniones serán tomadas en cuenta!

**Anexo 14. Comentarios Manual Ciudadano. Oficio: PMSJA/0272/2009.
San Jacinto Amilpas, Oaxaca, 08 de 09 de 2009**

MUNICIPIO DE SAN JACINTO AMILPAS
 DIRECCIÓN DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL
 DIRECCIÓN DE ESTABLECIMIENTO CONSTITUCIONAL
 NUM. DE OFICIO: PMSJA/0272/2009
 ASUNTO: EL QUE SE INDICA
 OAXACA DE JUARROZ, OAX., A 8 DE SEPTIEMBRE DE 2009

LIC. JUAN M. HERRERO
 DIRECTOR DEL IRLI EN LA
 CIUDAD DE MÉXICO, D.F.
 PRESENTE

Con un afectuoso saludo me es grato informar algunos de los comentarios recibidos de nuestra personal, respecto a la publicación del "MANUAL DEL CIUDADANO" que muy gentilmente fue dado a nuestro Municipio de San Jacinto Amilpas, por la institución que amablemente dirige, creemos que esta herramienta básica según los comentarios permite al ciudadano tener la seguridad y confianza para la realización de algún trámite que desee realizar.

Por otro lado también se han dado comunicaciones por correo de este documento básico, el Ayuntamiento por su conducta agradece la cooperación que se nos ha dado en ese sentido lo cual rodamos finamente en la cordialidad y estamos seguros de que pronto se hará lo de la Oficina de la transparencia con la ayuda del IRLI.

Me despido con un fuerte abrazo esperando que disfraya de la celebración de las fiestas patrias es nuestro deseo.

ATENCION
NEFRANDO EFECTIVO NO RESELECCION
"SERBIENSO DEL DERECHO NO ES LA PAZ"
 MUNICIPIO DE SAN JACINTO AMILPAS
 Calle San Jacinto
 Amilpas
 Oax. Centro Oax
 71000, Oaxaca
LIC. DOMINGO LUIS CLAUDIO TORRES

DEFTELN

"2009 AÑO DE BON DINER Y OSCORTELON" Y "2009 A MEDIO SIGLO DE SU FALLECIMIENTO"

Palacio Municipal Independencia S/N San Jacinto Amilpas, Centro, Oaxaca
 Tel. Fax. (951) 3491680 e-mail: msja2003_2010@div2009.oax

COMENTARIOS

- ↳ SE HAN REPARTIDO 500 EJEMPLARES DEL MANUAL DEL CIUDADANO.
- ↳ LOS COMENTARIOS HAN SIDO VERBALES DE MANERA DIRECTA AL PRESIDENTE, SON EXPRESIONES BUENAS.
- ↳ ANEXO ALGUNOS COMENTARIOS QUE SE HAN HECHO VIA INTERNET CON RESPECTO AL MANUAL EL CIUDADANO.

hola soy un ciudadano que acudio al lanzamiento del manual del ciudadano el cual me parece q es muy interesante y sobre todo de mucha utilidad. de igual forma hago extensiva la felicitacion tanto el c. presidente municipal y a su cuerpo de trabajadores que conjuntamente han venido desempeñandose muy bien, por este motivo los felicito y sigan adelante.

ATENTAMENTE.
Perla Gutierrez
Col. El Pilar

Es para mi un honor poder escribirles, ya que con anterioridad no se podia hacer esto debido a que no se contaba con alguna pagina o algun otro elemento donde poder dirigimos a ustedes gracias al buen funcionamiento que ha tenido el manual del ciudadano. Este manual, a mi en lo personal me a servido para agilizar mis tramites en algunas oficinas del ayuntamiento de san jacinto y de esta forma estoy muy contenta y felicito al C. presidente municipal por difundir de esta forma los tramites que realizan

Atentamente. Sonia Pérez, Col. Nuevo México.

FELICIDADES AL PRESINDNTE MUNICIPAL POR DIFUNDIR DE ESTA MANERA LOS TRAMITES QUE HACEN.

Atentamente.

Lucila Santiago, col. La República

me parece buena la idea del manual. Felicidades señor presidente. Julián Avendaño Col. Los Ángeles

hola que tal pues soy un ciudadano vecino de la colonia santa cruz y pues les escribo solo para felicitarlos por el lanzamiento del manual, me parece muy buena la idea que sea de esa forma en la cual nos atiendan, es muy practica y ademas agiliza demasiado los tramites que ahy realizan.

Mucha suerte y mucho éxito y felicidades señores.
Atentamente. María del Pilar Zavaleta Cruz

Hola amigos del municipio de San Jacinto Amilpas, es un gusto saber que ya contamos con estos servicios, sobre todo el servicio practico del manual, que para mi es muy fácil y ágil hacer mis movimientos en ese ayuntamiento, de esta manera les envié una felicitación a al C. el Lic. Domingo Eusebio Enriquez Torres, presidente municipal, en conjunto con su cabildo y cuerpo de trabajadoras que se ha venido desempeñando muy bien y sobre todo por el lanzamiento del manual que por cierto estuvo muy bien organizado tanto el programa como las actividades a desarrollar Nuevamente felicidades

Atentamente

Lic. Bernardo Espindola Bracamontes
Col. Los pinos

**Anexo 15. Colonias para Movimiento Pro-Vecino Oficio:
PMSJA/0282/2009. San Jacinto Amilpas, Oaxaca, 21 de septiembre de
2009**

**MUNICIPIO DE SAN JACINTO AMILPAS**

DEPENDENCIA, PRESIDENCIA MUNICIPAL
SECCION. II. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
NUM. DE OFICIO: PMSJA/0282/2009

ASUNTO: EL QUE SE INDICA

OAXACA DE JUAREZ, OAX., A 21 DE SEPTIEMBRE DE 2009

**LIC. JUAN M. HENAO
DIRECTOR DEL I.R.L.
EN LA CIUDAD DE MEXICO
PRESENTE**

En atención al correo recibido en esta presidencia Municipal, en donde se hace el comentario respecto a la propuesta para realizar los talleres de seguridad pública en algunas de las colonias del Municipio, informo los datos necesarios para llevarlos a cabo:

COLONIA NUEVO MEXICO, COLONIA GRANIAS Y HUERTOS BRUNAMEL, COLONIA JARDINES DE LA PRIMAVERA.

SE ESCOGIERON ESTAS COLONIAS POR SER NUCLEOS DE POBLACION MUY DIVERSA (edad, tipo de empleo, etnicidades) (drugaddiction)

TIPO DE DELITOS QUE SE COMETEN: ROBO A CASA HABITACION, VIOLENCIA INTRAFAMILIAR.

Agradecido por el apoyo, solo esperamos la fecha probable para dar aviso a los presidentes de las colonias en cuestión.

Sin otro particular me es grato reiterarles afectuosamente:

**ATENTAMENTE
SUFRAGIO EFECTIVO NO REELECCION
"EL RESPETO AL DERECHO AJENO ES LA PAZ"
PRESIDENTE MUNICIPAL**

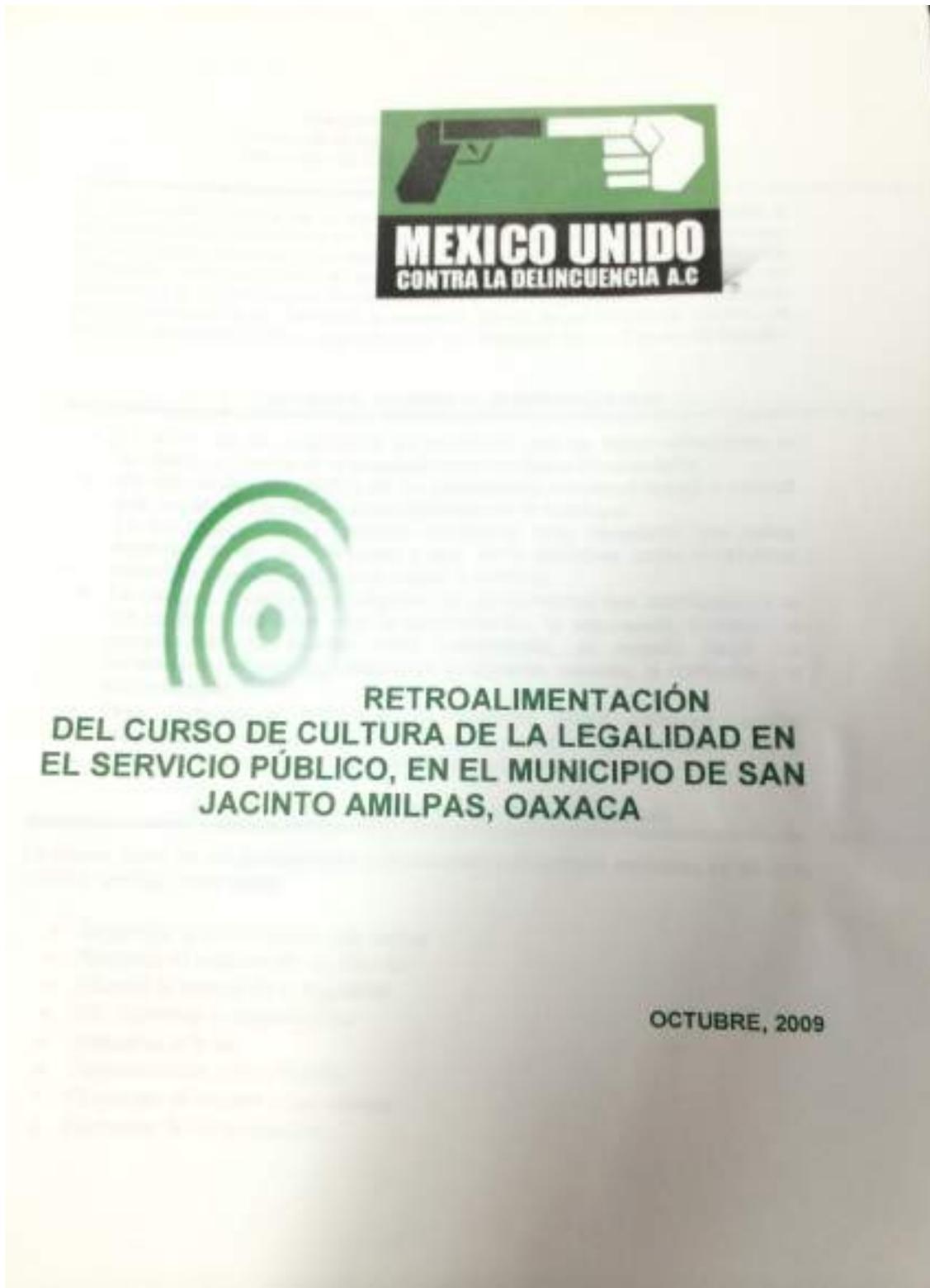
LIC. DOMINGO ZUÑIGA ENRIQUEZ TORRES

DEET/ELN/mcm*

2009, AÑO DE DON JOSÉ VASCONCELOS CALBERÓN, A MEDIO SIGLO DE SU FALLECIMIENTO.

Palacio Municipal Independencia S/N San Jacinto Amilpas, Centro, Oaxaca.
Tel. Fax. (951) 5491680, e-mail: sja2008_2010@live.com.mx

Anexo 16. Retroalimentación del Curso de Cultura de la Legalidad en el Servicio Público, en el Municipio de San Jacinto Amilpas, Oaxaca



Resumen ejecutivo del curso:
Cultura de la legalidad en el servicio público
Municipio de San Jacinto Amilpas Oaxaca
Octubre de 2009

El Curso-taller "Cultura de la legalidad en el servicio público" estuvo dirigido a servidores públicos en todos los niveles y a ciudadanos en general del municipio de San Jacinto Amilpas, tuvo como objetivo proporcionar a los participantes los elementos que favorezcan la construcción de conocimientos, el desarrollo de actitudes y la adquisición de habilidades que propicien su participación voluntaria en la promoción de la cultura de la legalidad dentro de su ámbito de acción, así como en los espacios de su vida cotidiana. Su duración fue de 2 horas de trabajo.

1. Cultura de la legalidad en la ORGANIZACIÓN

- El 80 % de los empleados del municipio dijo no haber escuchado el concepto de Cultura de la Legalidad antes de tomar el curso-taller.
- Se detectó que sólo el 60% de los participantes conoce el código o manual que establece normas de comportamiento en el municipio.
- En su totalidad, los empleados consideran "muy necesario" que exista legalidad dentro del municipio y que tanto directivos como empleados deben comportarse con apego a leyes y normas.
- La mayoría considera que algunos de los elementos que contribuyen a la cultura de la legalidad son: la comunicación, la coherencia, fomentar el cumplimiento de normas entre compañeros, el respeto hacia los compañeros y hacia los ciudadanos en general, además, la confianza y la transparencia.
- Para promover la cultura de la legalidad deben utilizarse canales adecuados y efectivos de comunicación, poner el ejemplo, promover la cultura de la denuncia y promover la capacitación.

2. Cultura de la legalidad en la VIDA PERSONAL

La mayor parte de los participantes incorporarán o reforzarán acciones en su vida diaria y familiar, tales como:

- Organizar la participación ciudadana
- Respetar el reglamento de tránsito
- Difundir la cultura de la legalidad
- Ser honestos y responsables
- Apegarse a la ley
- Comunicación con la familia
- Fomentar el respeto y los valores
- Fomentar la comunicación

3. Observaciones del instructor

A partir de la convivencia y el intercambio durante y posterior al curso-taller creo que los participantes (si así lo quieren) cuentan con los elementos mínimos para generar procesos de reflexión que les permitan identificar situaciones de ilegalidad y corrupción y actuar en consecuencia.

Estoy convencido de que voluntariamente pueden apegarse a leyes, reglas y normas y rechazar la corrupción. A sabiendas de que lo anterior les brinda una oportunidad de crecimiento personal, laboral y social.

Agradezco el apoyo a todos y todas las participantes en el curso: Al Lic. Domingo Enriquez, Presidente Municipal; al Ing. Raúl García, Síndico; al Director de Colonias, C. José Antonio Damián; al Ing. Renato Roque, que es Regidor de Obras Públicas y a quién se encarga de manejar los recursos de la mejor manera, la Regidora de Hacienda, Margarita Altamirano Rodríguez. Aprovecho además, para agradecer a todos y todas aquellas ciudadanas que nos brindaron unas horas de su tiempo para intercambiar conocimientos.

Atentamente

Mtro. Octavio Arroyo
Instructor de MUCD

**Resultados Curso-taller: Cultura de la legalidad en el servicio público
Municipio de San Jacinto Amilpas Oaxaca
Noviembre de 2009**

La presente evaluación se aplicó a un grupo de 5 personas¹ con las siguientes características:

- Laboran en el Municipio de San Jacinto Amilpas, Oaxaca.
- El grupo está formado en su totalidad por personas dedicadas al servicio público.
- El 80 % pertenecen al sexo masculino y el 20% restante pertenece al femenino.
- El 60% de los participantes tiene estudios universitarios; y el 40% restante cuenta con Carrera Técnica.
- El rango de edad va de los 30 a los 53 años, es decir, el promedio de edad es de 42 años.

Cultura de la legalidad en la organización

Realizamos 15 preguntas que nos permiten afirmar que:

- A pesar de que en un inicio el 80% de los participantes nunca había escuchado el concepto "Cultura de la legalidad" al final del taller el 100% pudo explicar y definir el concepto en sus propias palabras.
- El 60% tiene conocimiento de la existencia de un código o manual que establece las normas de comportamiento dentro del municipio y el 100% de los participantes considera que el comportamiento de apego a las leyes y normas por parte de los empleados y directivos es "muy necesario" para que exista legalidad al interior de su centro de trabajo.
- El 100% de de los participantes al final del taller tiene la habilidad de identificar consecuencias de ilegalidad en la organización y en los empleados, es decir, los participantes ejemplificaron con éxito comportamientos deshonestos y comportamientos legales en su trabajo.

¹ Cabe señalar que, aunque hubo una participación de cerca de 60 personas la evaluación sólo fue hecha a los servidores públicos que forman parte del gobierno municipal. Además, de 8 servidores públicos a los que se les aplicó la evaluación, 3 de ellos no entregaron el cuestionario contestado y por éste no se pudieron incluir los resultados en el presente documento.

En los empleados	En la organización
Desobedecer al juramento de servidores públicos	No dar seguimiento a las gestiones de los ciudadanos
No cumplir con los compromisos de acuerdo a la demanda	No cumplir los compromisos hechos en un principio
Falta de confianza, desprestigio	No escuchar a la ciudadanía
Sanciones	Pérdida de confianza, credibilidad y falta de compromiso
Despido	Inestabilidad en la organización
Señalamiento	

- En general, los participantes mencionaron acertadamente acciones para promover la cultura de la legalidad:
 - ✓ **Acciones personales.** Mayor comunicación; formar un comité de policía comunitaria que de acuerdo a los informes de rescate de conocimientos comunitarios se difunda y promueva la participación social; promover cursos de capacitación.
 - ✓ **Acciones grupales.** Promover talleres para que todos conozcan las leyes; denunciar actos o peticiones ilegales; comentar las acciones con objetivos comunes y claros para promover la legalidad; cursos.
 - ✓ **Acciones a nivel directivo.** Mayor respeto para los trabajadores; propiciar un ambiente de confianza para externar inquietudes; recuperar espacios que permiten asaltos y drogadicción para convertirlos en espacios libres y con influencia vecinal.

Cultura de la legalidad en su VIDA PERSONAL

En este apartado se pidió mencionar acciones cotidianas en materia de cultura de la legalidad y además, identificar si ya son cuestiones incorporadas o son acciones por incorporar:

Acciones en su vida diaria

Ya incorporadas	Por incorporar
Organizar la participación ciudadana	Difundir la cultura de la legalidad
Responsabilidad	Respetar reglamentos de tránsito
Apego a la ley	Ser honesto

Acciones en su vida familiar

Ya incorporadas	Por incorporar
Comunicación con la familia	Fomentar la comunicación.
Fomentar el respeto y los valores	Honestidad
Fomentar formas de expresión familiar	

Evaluación del taller

Aunque los participantes en general calificaron el taller como "excelente", se presenta el porcentaje de calificación que se asignó a cada uno de los siguientes aspectos:

El instructor...	% Excelente	% Muy Bueno	% Bueno	% Regular	% Malo
Muestra dominio del tema	35	38	21	6	
Proporciona explicaciones claras	50	20	27	3	
Mantiene un nivel de respeto con el grupo	47	24	29		
Realiza una relación teoría práctica	35	35	27	3	
El desempeño del instructor	47	29	12	12	

El taller...	% Cal. 3	% Cal. 4	% Cal. 5
Cumplió su meta		80	20
Cubrió sus expectativas iniciales		80	20
Le proporcionó conocimientos para apoyar la cultura de la legalidad		50	50
Le proporcionó habilidades para apoyar la cultura de la legalidad	40	40	20
Le ayudó a identificar estrategias para promover la cultura de la legalidad	40	40	20
Favoreció el que usted promueva la cultura de la legalidad con su familia		80	20
Favoreció el que usted promueva la cultura de la legalidad con sus amigos	20	60	20
Favoreció el que usted promueva la cultura de la legalidad con sus compañeros de trabajo	20	60	20

Al 80 % de los participantes le gustaría que se profundice en los siguientes temas:

Tema	Motivos
Los valores y la legalidad	Para vivir con mayor seguridad
Participación ciudadana	
Prevención de conductas de riesgo	En la educación está la proyección del individuo como parte importante en su interacción social

Sugerencias

Dentro de las sugerencias a la mejora del taller impartido destaca la buena aceptación a las dinámicas y al taller en general. El 80 % de los participantes califica los contenidos como "muy buenos".

Aunque el 20 % de los participantes le pondría un título diferente al taller, la propuesta es:

- "Prevención de conductas antisociales"

El 100% de los participantes recomendaría que otros empleados tomaran el taller con el objetivo de crear conciencia en la persona.

Anexo 17. Carta Convocatoria Universidad Virtual de Buen Gobierno

