

# ADMINISTRAR LO PÚBLICO 2

Resultados de investigación y casos de estudio



**CICAP**  
Centro de Investigación  
y Capacitación en  
Administración Pública

# ADMINISTRAR LO PÚBLICO 2

Resultados de investigación y casos de estudio



351.07  
A238a2

Administrar lo público 2 : resultados de investigación  
y casos de estudio. – 2. ed. – (San José), C.R. :  
Universidad de Costa Rica, CICAP, (2014?).  
viii, 273 p. : il.

ISBN 978-9968-932-20-2

1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESTUDIO Y  
ENSEÑANZA. 2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESTUDIO  
DE CASOS.

CIP/2705  
CC/SIBDI, UCR

Universidad de Costa Rica  
© Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP)  
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Segunda edición: 2014

Diagramación, fotografía y montaje de portada: *Wendy Aguilar G.*

Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados. Hecho el depósito de ley.

# ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN.....	vii
La Utilidad de la Metodología de Casos como Práctica Docente.....	viii
 <i>Caso de estudio.</i> La participación de una agenda política al desarrollo nacional costarricense: reflexiones desde el sector de ordenamiento territorial y vivienda; sector de ambiente, energía y telecomunicaciones.....	1
<i>M.Sc. Johanna K. Alarcón Rivera</i>	
 <i>Artículo.</i> Una perspectiva política del Modelo Organizacional de las Presidencias Ejecutivas en las Juntas Directivas de las instituciones autónomas en Costa Rica.....	19
<i>M.Sc. Claudio Alpízar Otoyá</i>	
 <i>Caso de estudio.</i> La Administración Pública costarricense: ¿una construcción desde la teoría de sistemas?.....	45
<i>Dr. Leonardo Castellón Rodríguez</i>	
 <i>Artículo.</i> El trabajo en equipo como estrategia didáctica basada en competencias: una propuesta de intervención en administración de empresas.....	69
<i>Dr. Luis Manuel Cerdá Suárez</i>	
 <i>Artículo.</i> Un análisis de la Política Pública en Educación en Costa Rica, período 2006-2012.....	81
<i>Dra. Mayela Cubillo Mora</i>	
 <i>Caso de estudio.</i> Exigencias de la nueva gobernanza para las municipalidades.....	99
<i>Dr. Orlando J. Hernández Cruz</i>	

<b>Artículo.</b> Estudio recapitulativo. Evolución de las normativas de teletrabajo en Costa Rica ..... Dr. Ángel Ernesto Jiménez Bernardino	111
<b>Artículo.</b> Prospectiva de la investigación comparativa internacional entre Costa Rica y México, caso: certificación de competencias laborales, profesionales y docentes. .... Dr. Rodolfo Martínez Gutiérrez	135
<b>Caso de estudio.</b> Evaluación Modelo: una metodología para aprender haciendo evaluaciones ..... Lic. Carlos A. Montero Corrales Licda. Carol Peña Rojas	151
<b>Caso de estudio.</b> Estrategia de desarrollo para la reducción de la pobreza y la gestión del cambio climático en Costa Rica..... <i>M.Sc. Esteban O. Mora Martínez</i>	167
<b>Caso de estudio.</b> ¿Cómo aplicar la gobernanza democrática local? Retos para la implementación de un modelo relacional..... <i>Lic. Melvin Obando Villalobos</i>	195
<b>Caso de estudio.</b> Los Fideicomisos para el desarrollo de Obra Pública..... <i>M.Sc. Eduardo Rojas Gómez</i>	213
<b>Caso de estudio.</b> Alternancia política en Costa Rica: la "caja de pandora" ..... <i>Dr. Jean-Paul Vargas Céspedes</i>	223

# Caso de estudio. Exigencias de la nueva gobernanza para las municipalidades

*Dr. Orlando J. Hernández Cruz<sup>1</sup>*

## Resumen

---

La nueva gobernanza exige habilidades y capacidades políticas para sumar la participación ciudadana en las acciones de las municipalidades en el contexto de políticas públicas locales. El estudio de caso hace énfasis en las principales exigencias que deben cumplir las municipalidades costarricenses para potenciar en un futuro un modelo de gestión enfocado a la gobernanza democrática. Se pretende fomentar debate a partir de dos estudios realizados en las municipalidades de Moravia y La Unión, donde en ambos casos se requiere un cambio en el estilo de hacer gobierno local con énfasis en la integración de la participación ciudadana para potenciar las acciones públicas municipales.

### *Palabras Clave*

Nueva gobernanza, gobierno municipal, participación ciudadana, Moravia, La Unión, Costa Rica.

## Abstract

---

The new governance requires political skills and capabilities to add citizen participation in the actions of municipalities in the context of local public policies. The case study emphasizes the primary requirements to be met by Costa Rican municipalities to strengthen in the future a management model focused on democratic governance. It aims to encourage discussion from two studies conducted in the municipalities of Moravia and La Union, where in both cases requires

---

<sup>1</sup> Orlando Hernández Cruz es docente de la Escuela de Administración Pública e investigador y Coordinador del Programa de Desarrollo Municipal del CICAP, y es Doctor en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad de Costa Rica y Máster en Administración Pública con énfasis en Administración de Programas de la Universidad de Puerto Rico.

a change in the style of local government with emphasis on the integration of citizen participation to enhance municipal public actions.

### *Keywords*

New governance, municipal government, citizen participation, Moravia, La Unión, Costa Rica.

## **Introducción**

---

Las municipalidades son el ente de gobierno más próximo a los ciudadanos y se ven inmersas en un cambio de tendencias en la forma de gobernar. Si bien las municipalidades pueden estar a la merced de los vaivenes económicos, políticos y sociales de la nación y el gobierno central, los ciudadanos pueden hacer sus demandas por respuestas o soluciones inmediatas a problemas públicos locales complejos. En la actualidad, los espacios nuevos de interacción humana, como las redes sociales en plataformas tecnológicas, facilitan la movilización de información y masas ante situaciones que antes podían pasar desapercibidas.

El contexto ha cambiado, y la tecnología plantea retos importantes ante cuerpos gubernamentales que responden lentamente a las demandas sociales. Se plantea una nueva forma de gobernar basada en relaciones formales e informales no necesariamente sustentadas en principios legales o reglas predeterminadas de un marco de gobernanza que facilite la relación entre actores.

Sumado a esto, se tiene a una sociedad responsiva pero no tan proactiva en la solución de problemas públicos. La información se quema como la pólvora en medios noticiosos tradicionales y tecnológicos, hoy se comparte la información con un solo botón, dándole compartir, la información llega a las masas que reaccionan acorde a su escala de valores y principios. Por ejemplo, se puede compartir una noticia positiva de la municipalidad y tal vez pasa por desapercibida, pero si la noticia es negativa es muy probable que se tengan opiniones diversas pero pocas propuestas de cambio. Esto ocurre porque se tiende a reaccionar cuando una situación es incorrecta y la repudiamos.

Ahora bien, este contexto reciente se suma a la tendencia en las formas de democratizar los espacios públicos. En el marco de una Nueva Gobernanza, Mayntz (2001) señala que esta "significa una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil" (p. 1).

Otro autor, Aguilar (2010) entiende la Nueva Gobernanza como un proceso donde en cierta manera el gobierno ya no define de forma exclusiva las prioridades y formas de resolver problemas. Ahora se trata de una actividad conjunta, donde el gobierno (en este caso local) requiere asociarse con organizaciones privadas y sociales para determinar las demandas de la sociedad y articular las respuestas o propuesta de solución de problemas públicos.

Por ello, Peters (2007) señala que se requieren instrumentos para identificar lo que la sociedad desea que se haga y, luego, examinar los medios para alcanzar las metas colectivas. En el caso de instrumentos para identificar las demandas sociales y medios para alcanzar metas colectivas se puede plantear un modelo de gestión enfocado a la gobernanza democrática como el planteado por Artavia, Calderón, Jiménez y Obando (2012) planteado para la Municipalidad de Moravia.

Los autores enfatizan en una gestión democratizada basada en los principios de la Nueva Gobernanza y sustentada en siete (7) pilares, estos son:

1. *El orden social y político*, referido al régimen político y al ambiente de orden sociopolítico;
2. *Una sociedad civil organizada y fuerte*, donde se valora cómo están estructurados los distintos actores, si su comportamiento es democrático y si tienen incidencia en el gobierno local;
3. *Comunicación, lenguaje común*, comprensible entre los diferentes actores, fundamentado en la utilización de un lenguaje comprensible para todos los actores, que favorezca la asertividad y la comunicación;
4. *Existencias de reglas de participación flexibles*, donde deben existir reglas o mecanismos institucionales que hagan posible la participación de los actores en su relación con las autoridades políticas;
5. *Credibilidad en procesos de participación*, que requiere crear la confianza necesaria en las redes e invertir recursos e iniciativas a fin de obtener resultados de suma positiva para todas las partes;
6. *Capacidad de las autoridades públicas para sostener el estilo democrático*, basada en la legitimidad y madurez de cultura democrática en las autoridades locales y en la ciudadanía para que aún en las transiciones de la política, la gestión pública cuente con la potestad de mantener el estilo de relaciones acordes con la gobernanza democrática; y,
7. *Capacidad para la solución de problemas*, sustentada en la capacidad de las redes de actores (públicos, privados y de la sociedad civil) para identificar problemas, reconocer cuáles pueden ser resueltos dentro del alcance de sus recursos o competencias y establecer objetivos y estrategias para darles solución a las redes de actores no tienen la capacidad para resolver problemas bajo un estilo democrático, altamente



participativo, entonces la gobernanza democrática carece de sentido, de utilidad (Artavia et. al., 2012, p. 404-416).

Como se puede apreciar, el modelo de gestión enfocado en la gobernanza requiere de una sociedad civil organizada, madura, consiente y propositiva, la cual asuma su responsabilidad ciudadana de vincularse con lo público con el fin de lograr cambios significativos a nivel local para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Aunado a la estructura de la participación ciudadana, es necesario que exista una estructura política y administrativa comprometida y consiente de promover la participación popular. Para ello, es fundamental abrir y mejorar los espacios de participación, los cuales funcionan como canales directos de comunicación entre el gobierno local y la comunidad. Es importante mencionar que este modelo de gestión demanda una educación y formación democrática, política y cívica de la sociedad civil y de los representantes políticos.

A esto se le suma, en palabras de Chacón, Martínez y Ulloa (2013), dentro de su trabajo de aplicación del método de escenarios sobre participación ciudadana en la Municipalidad de La Unión, que consecuentemente en las definiciones de Nueva Gobernanza se destacan palabras clave como evaluación, interacción, poder, sentido de dirección, cooperación y deliberación conjunta que confluyen en la manera de gobernar, donde cabe hablar de un tipo de relación abierta entre el gobierno y la sociedad, es decir, entre la Nueva Gobernanza (modo de hacer del gobierno) y la participación ciudadana.

La nueva gobernanza le exige a las municipalidades gestionar sus actividades de forma conjunta con el involucramiento ciudadano en temas de políticas públicas, desarrollo local, asociatividad ciudadana, liderazgo comunitario, entre otros temas, que implican la participación ciudadana.

A continuación se analizara las exigencias que plantea la nueva gobernanza para las municipalidades partiendo de la relación entre el Gobierno Municipal, la participación ciudadana y la generación de políticas públicas.

## **Gobierno Municipal, participación ciudadana y políticas públicas**

---

El régimen municipal costarricense tiene una larga historia que se remonta al periodo colonial y que ha ido evolucionando debido a las necesidades y exigencias de los contextos a lo largo del tiempo. La transformación del régimen municipal se desarrolla conforme se alcanza la madurez democrática del país. La principal conquista en materia municipal se logra precisamente con la reforma al Código Municipal en el año de 1998, la cual pretendía fortalecer la autonomía municipal y le da poder de decisión a la ciudadanía en cuanto a la escogencia popular del alcalde a partir del año 2002.

A partir de la elección del alcalde mediante voto popular, la nueva gobernanza plantea a las municipalidades la exigencia de incorporar en la toma de decisiones la opinión de la ciudadanía. Este poder de elegir que les dan a los munícipes proporciona, no sólo la participación directa, sino el poder exigir cuentas a su municipio. Además de crear esa vinculación del ciudadano con lo público, esta promueve que las personas se asocien para formar grupos organizados que fiscalicen la actuación municipal.

Según Correa y Noé (1998) la participación ciudadana es “la intervención de los particulares en actividades públicas en tanto portadores de intereses sociales” (p. 15). Ambos autores se refieren a una relación entre Estado (con su manera de gobernar) y la sociedad civil, pues se habla de una intervención de los particulares en actividades públicas.

Asociado a esto la participación ciudadana también “trata de incentivar o recibir la activación de los sujetos cuyos intereses particulares son afectados por la realización de las políticas públicas, de manera que no aparezcan como meros receptores de las acciones que la administración pública realiza al efecto” (Correa y Noé, 1998, p. 33).

De manera que se busca una intervención de los sujetos para que, como ciudadanía, sean portadores de sus derechos, donde “la participación ciudadana en las políticas públicas está en el centro del asunto de la gobernanza –y, por tanto, en el centro de la relación entre gobierno y sociedad– en torno a tres dimensiones básicas: democracia, desarrollo y derechos” (Canto, 2008, p. 13).

Es por esto, que la participación ciudadana se convierte en un medio de interacción social donde, por medio de los grupos organizados, se canalizan las demandas ciudadanas y estas se transmiten a los foros cantonales, ya sean en comités, comisiones, concejos municipales y alcaldías, con la finalidad de que estos cuerpos deliberativos se encarguen de resolver dichas demandas de forma oportuna.

En la medida en que las demandas ciudadanas se satisfagan, la participación ciudadana puede disminuir. Sucede lo contrario cuando las demandas ciudadanas no son solucionadas, aumentando así la participación ciudadana. Lo cual reflejaría el descontento social a la inoperancia, en este caso del gobierno municipal.

La participación ciudadana en el contexto de la nueva gobernanza exige que los funcionarios municipales desarrollen habilidades y capacidades políticas integradoras, analíticas y conciliadoras, que involucren a la sociedad en la toma de decisiones y en la formulación de políticas públicas que inciden a nivel local. Por tal motivo, es fundamental que dichos funcionarios tengan sus funciones bien claras y sepan manejar el contexto político en el cual se desenvuelven. Como servidores públicos tienen que rendir cuentas de sus labores a los munícipes y son los responsables del desarrollo local de sus cantones y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta es la vinculación que existe entre la participación ciudadana y el control social, este último, consiste en un monitoreo o control ejercido

por los individuos sobre las acciones municipales, es decir, acompañar el proceso de implementación de políticas y asegurarse que los resultados alcanzados a lo largo del proceso conduzcan a las metas y objetivos que se establecieron al inicio. Según Vieira (s.f.) ha sido tradicionalmente visto como el aumento de la capacidad de influencia de la sociedad sobre el Estado.

Este monitoreo constante de la sociedad puede producir aspectos positivos en materia de gestión municipal, por ejemplo, mejorar la capacidad de respuesta de los funcionarios municipales para satisfacer las demandas sociales, políticas y económicas en el cantón, propiciar la rendición de cuentas y la transparencia en el accionar municipal, reducir la corrupción y el clientelismo político.

Sin embargo, esto también puede provocar aspectos negativos como lo son la resistencia a ser fiscalizado por la ciudadanía, lo que provoca una apatía para propiciar espacios de participación ciudadana generando un aumento en la posibilidad de cometer actos en contra de la hacienda pública. Así como la falta de transparencia vista en la reducción del espacio para la participación ciudadana que va en contra de velar por las necesidades de la comunidad, ya que no se visualiza un compromiso para vincular a los munícipes en la toma de decisiones.

Por otra parte, la formulación de las políticas públicas a nivel local debe de ir acompañadas de la vinculación ciudadana, ya que son los munícipes quienes realmente conocen su realidad y saben cuáles son sus carencias o problemáticas que presenta su municipio. Las autoridades responsablemente antes de realizar una formulación de políticas públicas tienen que realizar un estudio o diagnóstico para conocer el impacto que va a tener la política en la población, es un trabajo en conjunto, no se puede realizar por separado.

Las políticas públicas buscan formular acciones articuladas que responden con alternativas ante problemas complejos de la sociedad, y esos problemas complejos tienen rostros humanos, y es por ello que radica la importancia de que exista una verdadera voluntad política por parte de la municipalidad para atender los proyectos prioritarios de su cantón, y uno de los medios para que el gobierno local agilice sus acciones es mediante la participación activa de la sociedad.

Hoy en día, los municipios costarricenses tienen la obligación de ir transformándose en gobiernos más participativos e integradores, porque el contexto político nacional exige que la competitividad de la nación se construya desde el ámbito de lo local con la colaboración de la sociedad civil. A continuación las principales conclusiones de los trabajos finales de graduación realizados en las municipalidades de Moravia y La Unión.

## Municipalidades de Moravia y La Unión, un ejemplo de las nuevas exigencias

---

Entre finales del año 2012 y principios del 2013 se realizaron dos trabajos relacionados a la nueva gobernanza en municipalidades, el primero de ellos, Artavia, Calderón, Jiménez y Obando (2012), sobre un modelo de gestión basado en la gobernanza democrática, y el segundo, Chacón, Martínez y Ulloa (2013), con una aplicación de métodos de escenarios para delinear un futuro posible en materia de participación ciudadana. Aunque ambos equipos de trabajo no guardaban relación alguna, la aplicación de un modelo de gestión y del método de escenarios permite abrir nuevos debates sobre las exigencias de la nueva gobernanza para las municipalidades.

Sin entrar en los detalles de ambos trabajos, se puede decir que se encontraron dos municipalidades con ciertas similitudes: una baja participación ciudadana, un gobierno local con conflictos político partidistas, y, al menos, cierta voluntad de mejorar la gestión municipal para responder a las demandas de los munícipes.

Para el trabajo en Moravia se utilizó casos aplicados a otras realidades internacionales con el fin de ir estableciendo el modelo de gestión y en el caso de La Unión se comenzó por determinar las principales variables del contexto nacional para propiciar la participación ciudadana.

Las principales conclusiones del trabajo de Artavia et. al. (2012) en Moravia en relación a las exigencias de la nueva gobernanza fueron:

1. el estilo de gobierno relacional que implica la gobernanza democrática debe ser creado desde la base municipal y requiere invertir esfuerzos y recursos para llevarse a la realidad;
2. la participación ciudadana implica costos para todos los involucrados, para las municipalidades significa reducir su centralización en la toma de decisiones, y para los demás actores sociales implica la inversión de tiempo y recursos para hacer el ejercicio de una participación activa;
3. la gobernanza democrática requiere de tiempo para su construcción, por lo cual se deben esperar resultados a mediano y largo plazo, pero se requiere de procesos de planificación de acciones y estrategias para construir un estilo de gobierno participativo;
4. se requieren distintas estrategias o métodos participativos que involucren a los diferentes actores de la sociedad, tales como los planes de desarrollo participativo, presupuestos participativos y otros proyectos específicos en los cuales la ciudadanía y otros actores puedan aportar con sus recursos, propuestas e intereses;
5. al involucrar a las personas directamente en los procesos democráticos, el sistema adquiere credibilidad y se mejora la eficiencia política para la toma de decisiones; y,

6. el administrador público debe ser visto como gerente y no puede estar ajeno a las dinámicas políticas, por ello debe tener una amplia lista de condiciones y situaciones en las que deberá ejercitarse para llevar una administración legítima, eficiente y eficaz.

En el caso del trabajo de Chacón, Martínez y Ulloa (2013) en La Unión se tienen las principales conclusiones específicamente para toda persona líder ya sea en el contexto local o municipal y también hacen referencia a la importancia de propiciar la participación ciudadana para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia institucional:

1. la importancia de los líderes locales radica en que tienen el poder de influenciar a su comunidad para unirse y exigir responsabilidades a la municipalidad;
2. el liderato local requiere de características como la empatía, pero también se necesitan personas con conocimientos cívicos y políticos para que guíen y transmitan esos conocimientos a generaciones futuras para que puedan continuar canalizando las demandas ciudadanas por los medios legales y administrativos que el país dispone;
3. los líderes municipales deben tener conocimientos básicos de la Administración Pública y habilidades para convencer, negociar y motivar, de modo que los acuerdos que se tomen en el concejo municipal sean siempre a favor del bienestar general;
4. la educación en materia cívica y política propicia una cultura de participación ciudadana más racional y exigente al momento de elegir las propuestas o planes de gobierno, lo cual ayuda a fiscalizar la gestión municipal, promoviendo el control ciudadanos antes, durante y después de implementar políticas públicas que inciden a nivel local, este control le ayuda a la municipalidad a mejorar su eficiencia, eficacia y tiempos de respuesta;
5. la importancia del control social en materia municipal radica en la vinculación del ciudadano con lo público y en el trabajo conjunto entre la municipalidad y los munícipes, propiciando una mayor transparencia y credibilidad en el accionar municipal; y,
6. el contexto de la nueva gobernanza exige que las municipalidades sean más receptivas a las demandas ciudadanas, para ello es necesario que la metodología de trabajo institucional proporcione espacios que permitan el involucramiento ciudadano.

Como se puede apreciar, ambos trabajos pueden ser contundentes al indicar que sí existen retos importantes para las municipalidades y que las exigencias de la nueva gobernanza van dirigidas a las personas que integran la vida municipal, ya sean líderes políticos, comunales, y hasta funcionarios públicos municipales.

Entonces, ¿cuáles serían las exigencias de la nueva gobernanza para las municipalidades? A partir de los casos de Moravia y La Unión se puede ir comenzando a contestar esta pregunta, aunque es importante advertir que la respuesta es más compleja que lo aquí expuesto. Del ejercicio en ambas municipalidades se pueden abstraer algunas de las exigencias. Por ejemplo, la

nueva gobernanza basada en un modelo democrático exige una integración de la participación ciudadana. Pero más allá de eso, implica un cambio en el estilo de hacer las cosas.

¿Qué implica? y ¿Por qué un cambio en el estilo de hacer las cosas? Implica el trabajar en un modelo de gestión relacional de trabajo en redes, donde las demandas sociales son exigidas por los ciudadanos, procesadas por la municipalidad, pero con trabajo coordinado entre las partes para plantear respuestas y establecer acciones para resolver los problemas públicos. Esto supone un cambio en el estilo de hacer las cosas, puesto que los líderes políticos traen un compromiso adquirido con los munícipes, pero este se encuentra ajustado a sus intereses particulares en cuanto a la forma y prioridades para resolver los problemas identificados a lo largo de un proceso electoral.

Sin embargo, al llegar a gobernar este programa enfrenta como primera barrera las diferentes perspectivas que existen entre la Alcaldía y el Concejo Municipal. Y como si no fuera poco, se enfrenta una vez más a la ciudadanía organizada, que puede tener una agenda pública totalmente diferente a la agenda política establecida por la municipalidad.

Ahora bien, esto plantea una nueva interrogante, ¿para qué insistir en la participación ciudadana? ¿Por qué complicar la gestión municipal con más quejas y demandas ciudadanas? A estas preguntas se debe ser contundente al decir, primero, la participación ciudadana es un mecanismo que podría disminuir los efectos negativos de una miopía estratégica provocada por tratar de imponer una agenda política sobre una agenda pública; y segundo, pensar que la participación ciudadana es sólo para recibir y canalizar quejas y demandas ciudadanas es un error.

Una gestión relacional implica una participación ciudadana activa que se involucre en la solución del problema público y plantee lineamientos claros de manera propositiva sobre el desarrollo cantonal. La participación ciudadana entonces sí debería ser vista como un mecanismo que fomenta la credibilidad y pertinencia de las acciones asumidas por el gobierno local, pero que han sido planteada por los actores de la sociedad civil.

## **Puntos finales para fomentar el debate**

---

En ambos casos hubo un tiempo donde la participación ciudadana fue muy activa con fuerzas vivas en el cantón. Sin embargo, esta participación fue disminuyendo progresivamente. Al preguntar a los actores sociales, en Moravia y La Unión, se llegó a la misma conclusión: la participación ciudadana disminuyó porque los actores políticos, entendiéndose alcaldes y regidores, fueron cerrándole las puertas de la municipalidad a la ciudadanía organizada.

Ahora bien, ¿qué hace falta para retomar la participación ciudadana? ¿Cómo se puede incentivar cambios dentro de las exigencias de la nueva gobernanza para las municipalidades? Estas preguntas quedan abiertas para un debate futuro, no obstante, para responderlas se

debe tomar en consideración lo siguiente: la participación ciudadana no es de una sola vía, o sea, no se debe pensar que la municipalidad al abrir espacios de discusión está fomentando dicha participación, o que se ocupa un reglamento para ello; tampoco debe pensarse que la participación ciudadana se da de forma articulada y que debe surgir cada vez que hayan problemas que afectan a la ciudadanía.

Se debe tomar en cuenta que las exigencias de la nueva gobernanza tienen dos partes, la voluntad de la clase política para ser integradores y la voluntad de la ciudadanía para articular de manera efectiva sus demandas. Pero aún más importante, es el hecho que la nueva gobernanza demanda una colaboración-cooperación articulada entre la municipalidad y los actores sociales, políticos y económicos del cantón. Es por ello, que se debe trabajar en la creación de alianzas estratégicas, flexibilidad en la toma de decisiones y una mejor elaboración y ejecución presupuestaria.

Por último, queda sobre la mesa de discusión varias interrogantes, sobre todo en ¿cómo se hace para modificar el estilo de gobierno y responder a las exigencias de la nueva gobernanza? En el caso de Moravia se comenzó un proceso de sensibilización a los actores políticos con el proceso de investigación previamente citado. Además, se acordó con la Unión Cantonal de Moravia (UCAMO), organización que reúne a las asociaciones de desarrollo, comenzar un proceso de capacitación sobre elementos básicos de administración pública, organización comunitaria, presupuesto, y alianzas estratégicas. Esto con el fin de invertir tiempo en generar capacidades no sólo para establecer demandas sociales, sino ser parte de la solución a los problemas que se presentan en las diferentes comunidades del cantón.

En el caso de La Unión, todavía queda pendiente comenzar este tipo de trabajo. Lo importante de este proceso de debate es dejar claro que hay mucho por hacer en un terreno fértil para trabajar. El aporte de los trabajos de Artavia, Calderón, Jiménez y Obando (2012) y Chacón, Martínez y Ulloa (2013) son importantes para el trabajo que se debe ir construyendo desde la academia junto con las municipalidades y las comunidades organizadas. Por lo tanto, este artículo no es concluyente, más bien, trata de fomentar el debate sobre el futuro del desarrollo local basado en un cambio al estilo de hacer gobierno y así construir el desarrollo del país desde las bases comunitarias.

# Referencias

- 1) Aguilar, L. (2010). Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar. Distrito Federal, México: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. Recuperado de: [http://politicalatina.flacso.edu.mx/contenidos-sesiones/Sesion-6\\_Aguilar.pdf](http://politicalatina.flacso.edu.mx/contenidos-sesiones/Sesion-6_Aguilar.pdf)
- 2) Artavia, N., Calderón, J., Jimenez, C., Obando, M. (2012). Propuesta de un modelo de gestión para la implementación de la gobernanza democrática en los gobiernos municipales de Costa Rica, a partir del caso de estudio: Municipalidad de Moravia. Seminario de Graduación presentado para obtener el título y grado de Licenciatura en Administración Pública, de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.
- 3) Canto, M. (2008). Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo. México. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a2.pdf>
- 4) Chacón, Z., Martínez, L., Ulloa, K. (2013). Escenarios posibles para la participación ciudadana en la Municipalidad de La Unión en el contexto de la nueva gobernanza. Seminario de Graduación presentado para obtener el título y grado de Licenciatura en Administración Pública, de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.
- 5) Correa, E., Noé, M. (1998). Nociones de una ciudadanía que crece. Santiago, Chile: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Recuperado de: <http://cronopio.flacso.cl/fondo/pub/publicos/1998/libro/002297.pdf#page=15>
- 6) Peters, B. Guy (2007). "Globalización, gobernanza y Estado: algunas proposiciones acerca del proceso de gobernar", Revista del CLAD Reforma y Democracia, Número 39, 1-9. Caracas. Recuperado de: <http://www.aoli.com.ar/UNIDAD%20III/articulo%20PETERS.pdf>
- 7) Mayntz, R. (2001). "El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna", Revista del CLAD Reforma y Democracia, Número 21, 1-8. Caracas. Recuperado de: <http://cgpp.app.jalisco.gob.mx/images/EI%20Estado%20y%20la%20sociedad%20civil%20en%20la%20gobernanza%20moderna.pdf>
- 8) Vieira, L. (s.f.). Ciudadanía y Control Social. Recuperado de: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan000170.pdf>



