

Alternativas de gobernación para el desarrollo local Corresponsabilidad de Gobierno-sociedad para el mejoramiento comunitario en México

Ricardo V. SANTES-ÁLVAREZ
rsantes@colef.mx
El Colegio de la Frontera Norte, A. C.
(México)

Governance alternatives for local development. Government-society co-responsibility for community improvement in Mexico

Resumen/Abstract

- 1. Introducción**
- 2. Gobierno, gobernación y gobernanza**
 - 2.1. Interpretaciones de la gobernación**
 - 2.2. Gobernación corresponsable**
- 3. Desarrollo local y gobernación: un estudio de caso**
 - 3.1. Proyecto Parque Lineal Primo Tapia**
 - 3.2. Área del Parque Lineal**
 - 3.3. Área de delimitación de las colonias**
 - 3.4. Inversiones realizadas, expectativas y reveses**
- 4. Discusión de resultados y alternativas**
- 5. Conclusión**
- 6. Bibliografía**

Alternativas de gobernación para el desarrollo local

Corresponsabilidad de Gobierno-sociedad para el mejoramiento comunitario en México

Ricardo V. SANTES-ÁLVAREZ
rsantes@colef.mx
El Colegio de la Frontera Norte, A. C.
(México)

Governance alternatives for local development. Government-society co-responsibility for community improvement in Mexico

Citar como/Cite as:

Santes-Álvarez RV (2020). Alternativas de gobernación para el desarrollo local. Corresponsabilidad de Gobierno-sociedad para el mejoramiento comunitario en México. *Iberoamerican Journal of Development Studies* 9(2):230-251.
DOI: 10.26754/ojs_ried/ijds.473.

Resumen

Se examina la viabilidad de la gobernación corresponsable como opción para alcanzar mejores estadios de desarrollo, en el contexto de un gobierno local y una comunidad en el noroeste de México. Para ello, se realiza un análisis cualitativo de una iniciativa de fortalecimiento comunitario, impulsada por una asociación de colonos, quienes responden a una convocatoria de la municipalidad. Los resultados indican que, en la interacción de Gobierno-sociedad, el ejercicio del poder mantuvo inercias de un estilo de toma de decisiones centralizado, excluyente y opaco; asimismo que, a pesar de avances satisfactorios en la base social, la incertidumbre sobre el éxito de la iniciativa fomentó la aparición de desarticulaciones importantes. Se concluye que el objetivo del desarrollo local, en el que se contempla una gobernación de responsabilidades compartidas entre autoridades y ciudadanos en un marco de diálogos y acuerdos de beneficio amplio, demanda reformas institucionales de descentralización, inclusión y transparencia en la toma de decisiones.

Palabras clave: gobernación corresponsable, desarrollo comunitario, reforma institucional, Baja California, México.

Abstract

The feasibility of co-responsible governance as an option to achieve better stages of development is examined in the context of a local government and a community, in north-western Mexico. For this, a qualitative analysis of a project for the strengthening of social cohesion, promoted by members of four colonies in response to a contest launched by the municipality, is carried out. The results indicate that the exercise of power maintains the inertia of conventional style in the government-society interaction, where decision-making is centralized, exclusionist and opaque. Likewise, that despite advances in the project's objectives, uncertainties about its fate caused lack of coordination within community members. In the paper, it is concluded that aiming at local development which embraces a governance style of shared responsibilities for authorities and citizens there is the need of institutional reforms. Reforms must encourage decentralization, inclusion and transparency in decision-making, within a framework of broad dialogue and agreement.

Keywords: co-responsible governance, community development, institutional reform, Baja California, Mexico.

1 Introducción

Los problemas públicos son intrincados; implican aspectos como derechos humanos, bienestar, justicia o medio ambiente, entre otros, cuya importancia es ponderada por distintos sectores de la sociedad. Convidan, asimismo, a la participación de actores nuevos o de aparición reciente que pugnan por intervenir en la agenda y revolucionar los modos tradicionales de proceder en la toma de decisiones.

Con ello, se advierte que la gobernación de lo público, es decir, el ejercicio del poder en el espacio donde se discuten, enfrentan y resuelven los asuntos de interés general, puede continuar limitada a la vena tradicional, de estilo centralizado, o bien inclinarse por un esquema de corresponsabilidad amplia, incluyente, de equilibrio en la influencia de los participantes, de derechos y deberes para todos.

La ruta hacia la corresponsabilidad no parece sencilla pues, en las cuestiones de interés público (y qué decir de aquellas de trascendencia internacional), esta se asume con reticencias, aun en las sociedades desarrolladas (Wei *et al.* 2012, Vivekanandan 2016). Regularmente, los tomadores de decisiones abordan los problemas de manera discrecional, sin reconocer vías comunes, capacidades ajenas ni limitaciones propias, por lo que contribuyen a minar cualquier expectativa de solución. Con todo, quizá por la magnitud de los desafíos que afrontan, se perciben atisbos de cambio; en discursos gubernamentales, se tornan recurrentes las promesas de mejora en el quehacer público, al mismo tiempo que, en la base social, se acumulan experiencias que muestran la capacidad de organización de los ciudadanos para incidir en temas que suponen interés para todos (Carrión 2007).

En México se arguye que, hasta tiempos recientes, los temas públicos se trataron a la usanza tradicional, esto es, de arriba-abajo; en el mejor de los casos, los representantes ciudadanos eran invitados en las mesas de discusión, aunque su influencia en los fallos fuera poco perceptible. En ese marco, la pregonada promesa de transparencia en la actuación gubernamental se juzgó como un constructo limitado y mediocre, más que un auténtico proyecto democrático (Sandoval 2013). Ilustraciones de tal circunstancia se registran desde el Gobierno central hasta el local. Con más de dos mil cuatrocientas cincuenta demarcaciones en el país (Inafed 2019), el municipio es la instancia política que se significa como el primer contacto entre la Administración pública y la ciudadanía; su papel en la gestión de los servicios y bienes es esencial (Inafed 2008, Olivos 2013). Empero, es usual que el procesamiento de las demandas no se acompañe del beneplácito social, porque el estilo vertical de toma de decisiones —donde la autoridad establece la agenda, decide e instrumenta acciones, y ofrece los supuestos be-

neficios de su labor a los gobernados, sin que estos tengan papel relevante en el proceso— aún es habitual. En breve, el cambio en el tratamiento de lo público es algo inacabado.

Por lo esbozado, es importante conocer el alcance que el discurso sobre formas alternativas de ejercer el poder tiene en espacios concretos. En este artículo, se indagan oportunidades para el logro de un esquema de gobernación que trascienda elaboraciones teóricas y se torne en recurso programático útil para el objetivo del desarrollo local. Se plantea como hipótesis de trabajo que la gobernación corresponsable constituye el teatro promisorio de la relación de Gobierno-sociedad, donde individuos y agrupaciones, además de demandar que los representantes formales atiendan sus necesidades, participan activamente en la vida pública. Con ese propósito, las reformas pertinentes se enfrentan al desafío de desanimar el trabajo institucional convencional, los esquemas de dirección autoritaria, el desahogo unilateral de asuntos por parte de los actores políticos y gubernamentales o el debilitamiento del compromiso ciudadano para con el beneficio comunitario, de cara a intereses particulares o de grupo.

Como estrategia metodológica, se realizó un análisis cualitativo, de carácter descriptivo e interpretativo, de un proyecto de mejora comunitaria. En él, se describe la génesis de la iniciativa, las actividades realizadas, los logros alcanzados en los diferentes rubros, la estimación presupuestal de las inversiones realizadas, así como las reacciones de la comunidad de cara a los resultados percibidos. El autor llevó a cabo observación participante durante los trabajos inherentes. El proyecto, denominado formalmente Proyecto de Desarrollo Comunitario Integral Parque Lineal Primo Tapia (Proyecto PLPT), fue realizado en el municipio de Playas de Rosarito, en el estado de Baja California (México), en una iniciativa abandonada por Comités Unidos (CU), una asociación que surge por la unión de cuatro colonias del poblado Primo Tapia, al sur del municipio, que acordaron sumar esfuerzos y participar en un concurso promovido en los inicios de 2018 por el Gobierno local, cuya finalidad era incentivar la participación ciudadana en acciones de desarrollo social.

La propuesta PLPT merece un análisis desde la Academia por tres razones al menos: primero, porque no tiene precedentes en la experiencia de gestión del Gobierno municipal de Playas de Rosarito; enseguida, porque se significó como la más completa entre una treintena de proyectos inscritos, con viabilidad de garantizar desarrollo comunitario y, tercero, porque pronto se ubicó en un nivel vanguardista de la relación de Gobierno-sociedad dado que, desde la base comunitaria, se comprendió que su éxito demandaba compartir responsabilidades con servidores públicos.

Con la intención de generar un piso teórico y conceptual, en el epígrafe siguiente se reflexiona sobre términos en los que se funda-

menta la idea de gobernación corresponsable. En el tercer epígrafe, se presentan los resultados de la investigación. En el cuarto, se ofrece una discusión de los hallazgos y propuestas de reformas para una mejor gobernación. A manera de conclusiones, en el quinto epígrafe, se sopesa la factibilidad de dichos cambios.

2 Gobierno, gobernación y gobernanza

Los conceptos de gobierno, gobernación y gobernanza han sido motivo de añeja discusión (el primero tal vez menos que los otros). Keohane y Nye (2000, p. 12) definen al Gobierno como el subconjunto de un Estado «que actúa con autoridad y crea obligaciones formales»; en tanto, Dahl (1985) le refiere como el grupo de poder que justifica, con éxito, el uso legítimo y exclusivo de la fuerza física en un territorio. En ambas definiciones, se destaca al Gobierno como un ente de dominación que crea deberes y está ahí para hacer que se cumplan. La puntualización de Dahl deriva de la idea seminal de Estado de Weber (1981), lo que indica la cercanía de las ideas de Gobierno y Estado. Pero no es menos relevante el confirmar que, en todo Estado, existe un mando al que debe rendirse obediencia: el Gobierno. En efecto, sin soslayar matices estructurales que diferencien uno de otro, Gobierno es, siguiendo a la Real Academia Española de la Lengua, o RAE, el «órgano superior del poder ejecutivo de un Estado o de una comunidad política» (RAE 2019).

En cuanto a los términos de «gobernación» y «gobernanza», la RAE ofrece acepciones que, en su ambigüedad, explican la incertidumbre en el uso. Define «gobernación» como «acción y efecto de gobernar o gobernarse», y como «ejercicio del gobierno». En cuanto a «gobernanza», la acepción inicial de la Academia fue la misma utilizada para gobernación, o sea, «acción y efecto de gobernar o gobernarse»; sin embargo, en el sentido actual que brinda —desde la 22.^a edición del *Diccionario de la Lengua Española*, aparecido en 2001—, la RAE precisa que «gobernanza» es «arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía» (RAE 2019). Esta última definición no es distinta de la ofrecida para *gouvernance* en 1999 por el Office de la langue française: «arte o forma de gobernar que apunta al desarrollo económico, social e institucional sostenible, manteniendo un equilibrio saludable entre el estado, la sociedad civil y el mercado económico» (Solà 2000). Es patente que «gobernanza» hace alusión a una forma o manera ideal de ejercer el poder; supone aspiración a un futuro mejor, a objetivos últimos que le significan más como un modelo que como una realidad asequible; empero, un modelo que especifica la ruta que deben seguir los sistemas democráticos.

En el arte de gobernar, puede parecer más importante conocer quién ejerce el poder y cómo lo hace, aunque ello no es tarea sencilla, dado que el Gobierno evoluciona y se vuelve una estructura compleja de puestos, directivas y medios. Asimismo, el propósito remite a centrar la atención en las relaciones entre los órganos a los que la constitución asigna capacidad de mando, y en el cómo se desempeñan; es decir, la calidad de la gobernación es el aspecto de mayor interés. Esto último compele a ubicarse en un contexto de subjetividad al juzgar como «bueno» o «malo» el desempeño de un Gobierno; en efecto, conforme a Bobbio, no existen condicionantes objetivos para distinguir a un buen Gobierno, pues los juicios sobre el bien o el mal dependen de valoraciones: «Todo criterio es derivado de la pasión, no de la razón» (Bobbio 2001, p. 98). Parece ocioso dilucidar si la autoridad desahoga bien o mal su quehacer porque, en la idea de soberanía, es buen Gobierno aquel que mantiene la potestad, crea leyes para los súbditos y justifica el uso de comportamientos violentos hacia individuos o sectores de la población.

El cambio en la concepción del Gobierno ha permitido que, en su complejidad incrementada de organizaciones y puestos, la influencia de partícipes no gubernamentales en la toma de decisiones y hechura de políticas sea cada vez más relevante. Lo anterior significa que, a la par de la evolución del Gobierno, su inmanente, la gobernación, evoluciona también. Gobernación confirma un proceso palpable de ejercicio del poder, conducido conforme a un propósito y una cualidad determinada.

De cara a una presunta incertidumbre, hay quien opta por posiciones eclécticas; por caso, Aguilar afirma que «por gobernación/gobernanza se entiende hoy, espontáneamente, el proceso o conjunto de acciones mediante el cual el gobierno dirige o conduce a la sociedad». Agrega que él concibe gobernación/gobernanza como «el proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia —fundamentales y coyunturales— y las formas de coordinarse para realizarlos: su sentido de dirección y su capacidad de dirección» (Aguilar 2006, p. 90) o, en elaboración más reciente, afirma que gobernación/gobernanza es «el proceso de gobierno o de dirección de la sociedad mediante el cual una sociedad se dirige, gobierna y gestiona a sí misma» (Aguilar 2015, p. 70). No obstante, el autor contribuye al debate cuando incorpora las ideas de vieja gobernación/gobernanza y nueva gobernación/gobernanza, para contrastar un ejercicio de poder donde el Gobierno es «el agente central o único de la conducción social» de otro donde la convivencia en el espacio público «se lleva a cabo en modo de interdependencia-asociación-coproducción/corresponsabilidad entre el gobierno y las organizaciones privadas y sociales» (Aguilar 2015, pp. 54 y 76).

Algunos aseguran que gobernanza seguirá utilizándose más que gobernación pues, mientras que se juzga como «improbable» que gobernación sea aceptada ampliamente, dado que tiene «muy poca

consistencia en textos especializados, académicos o institucionales» (Solà 2000), se asevera que usar gobernación tendría la «desventaja» de dejar que el lector tenga noción más clara de lo que se pretende enunciar; «cosa que no siempre es el objetivo de la expresión escrita, sobre todo en contextos en los que la ambigüedad calculada puede ser importante, incluso conscientemente buscada» (Tapia 2001). En sintonía con algunos autores (Tapia 2001, García 2011), aquí se plantea que el término «gobernación» —una de las tantas variantes de la traducción de *governance* en la lengua inglesa (Solà 2000), pero con reconocimiento en la lengua española— captura con tino toda una gama de aproximaciones al ejercicio del poder: tradicional, en redes, horizontal, buena, moderna o responsable, como se expone adelante.

2.1. Interpretaciones de la gobernación

Sea por apreciaciones lingüísticas, teóricas o programáticas, la gobernación es un tema polémico; por tanto, sirve presentar una sistematización de grandes interpretaciones, en las que se la entiende como (1) una práctica del Gobierno formal; (2) la potestad política, pero también económica y administrativa; (3) la inclusión de actores no tradicionales en la toma de decisiones; (4) la reinención del gobierno, y (5) el quehacer público cotidiano.

En el primer caso, se dice que gobernación es «el uso de la autoridad política y el control sobre una sociedad y el manejo de sus recursos para el desarrollo social y económico» (Marquette 2001). Al respecto, en 1992, el Banco Mundial definía el vocablo como «la manera en la cual se ejerce el poder en la administración de los recursos para el desarrollo económico y social de un país» e identificaba tres aspectos relevantes: la forma del régimen político, la práctica de la autoridad y la capacidad gubernamental para cumplir su papel (OECD 1993, Marquette 2001). En breve, la gobernación gira en torno a un control político donde solamente el Gobierno convencional tiene cabida.

En cuanto a la segunda interpretación, cuando se considera a la gobernación con el distintivo de conducción política, pero también económica y administrativa, el mensaje es que el imperio político aislado ya no es factible. Se arguye que, en la globalización, la conexión internacional obliga a los Gobiernos nacionales a diseñar políticas que mejoren condiciones domésticas y permitan una relación balanceada con otros países (UNDP 1997); la influencia de los acuerdos en el seno de la comunidad internacional, comprendiendo poder económico y político, compele a modificar el tratamiento de los asuntos domésticos, en conformidad con estándares que se gestan allende las fronteras. En esta perspectiva, se juzga la gobernación como una cuestión nacional e internacional, que legitima la intervención en lo público de partícipes alternativos al Gobierno formal aunque, en los hechos, este último siga gozando de cabal salud.

La tercera interpretación, en la que se lo imagina como la inclusión de participantes no tradicionales, da cabida a un universo de mecanismos, procesos e instituciones mediante los cuales personas y grupos articulan intereses, ejercitan derechos, conocen obligaciones y median diferencias; es decir, la gobernación comprende al Estado, pero lo trasciende, al incluir el sector privado, a individuos y organizaciones de la sociedad civil (Commission on Global Governance 1994, UNDP 1997, Plumptre y Graham 1999, Keohane y Nye 2000, Graham *et al.* 2003). En esta opinión, el Estado se presenta como un ente limitado, pues la inclusión y el papel de figuras nuevas se tornan incontenibles.

Otra interpretación es concebir a la gobernación como la reinención del Gobierno; se habla de un «gobierno abierto» de bajo coste, que trabaja con calidad y sobrepasa las expectativas respecto a los servicios ofrecidos, que incorpora en su burocracia a personas competentes y pone a disposición del público herramientas digitales que facilitan obtener información y acceso a servicios; también, que presenta una regulación mejorada, que garantiza la realización de trámites de manera sencilla, segura y rápida y, sobre todo, que defiende la honestidad y la transparencia (*Política Digital* 2003). Se argumenta que, en el escenario de un gobierno con ese grado de apertura, se facilita el control ciudadano y se promueve la innovación y el desarrollo económico, dado que se trabaja bajo premisas de transparencia y acceso a la información del sector público; en adición, el sector social y el sector privado interactúan e inciden en la toma de decisiones, toda vez que el poder público se muestra como facilitador de la participación y la generación de espacios de colaboración e innovación (Güemes y Ramírez-Alujas 2012).

La perspectiva del gobierno abierto detona el cuestionamiento sobre la existencia de capacidades institucionales, amén de voluntad política, dentro de los Estados, que permitan incorporar y adaptar sus ideas revolucionarias en contextos específicos, sobre todo en países en vías de desarrollo. En el caso mexicano, pese a algunos avances en aspectos tecnológicos y administrativos, poco ha prosperado la participación determinante de actores no formales en los procesos decisorios; en esta circunstancia, parece evidente que, en la «reinención gubernamental», se defiende que lo público siga siendo conducido por el ente formal, y que los gobernados sean receptores de directivas que una estructura gubernamental mejorada les brinda.

Levi-Faur ofrece una quinta interpretación, que aquí se aprecia simplemente como confirmación del quehacer público cotidiano; ello porque, desde esta ventana, gobernación recuerda cuatro etapas de la Administración y la gestión públicas: estructura, proceso, mecanismo y estrategia (Levi-Faur 2012). El primer aspecto se refiere al sistema de regulaciones, el régimen de leyes o los modos institucionalizados de coordinación social, en otras palabras, el marco de ins-

tituciones, formales e informales; el segundo, a la conducción y coordinación de la política, esto es, la Administración. Por su parte, mecanismo hace alusión al proceso decisorio y el seguimiento de acciones: la gestión; en tanto que el aspecto de estrategia remite a la pretensión de los actores de regir y rediseñar instituciones conforme a sus preferencias, o sea, el juego político. En los hechos, esta sistematización promueve el retorno a un esquema convencional, aunque quizá con un gobierno formal reivindicado, toda vez que se define con claridad su tarea. En todo caso, gobernación no es sino la descripción, paso a paso, de la tarea administrativo-burocrática del aparato gubernamental que, ocasionalmente, se acomoda a las circunstancias imperantes, con el fin de ser eficaz y eficiente.

Algunos afirman que la idea de gobernación nace en la década de los setenta del siglo XX, a iniciativa de sectores económicos influyentes que buscaban adquirir un papel prominente en la toma de decisiones; esto fortalece su interpretación como sinónimo de ruptura con la tradición. Otros aseveran que la noción (como *governance*) era raramente usada y casi incomprensible antes de los ochenta (Launay 2006, Levi-Faur 2012). Aquí se discrepa del apunte temporal y se reitera que gobernación es inherente a gobierno, si bien lo que hoy se destaca es la participación de figuras alternativas; en efecto, la discusión enriqueció con temas como desempeño institucional, mercado o reforma a los sistemas políticos nacionales pero, principalmente, con el papel de nuevos actores (Launay 2006).

2.2. Gobernación corresponsable

En la Europa de los años setenta del siglo pasado, la forma convencional de gobernar fue cuestionada cuando se argumentó que tanto la eficacia como la legitimidad del desempeño público tienen como soporte principal «la calidad de la interacción entre los distintos niveles de gobierno y entre estos y las organizaciones empresariales y de la sociedad civil» (Prats i Català 2005, p. 130). Esa visión trascendió la percepción de una Administración pública guiada por estándares, resultados y dinero (Kjær 2004, Natera 2005), además de enfocada en «quiénes deciden», al esbozar una gobernación alternativa que da cabida al aspecto de calidad de la interacción, esto es, enfocada en «cómo deciden». Por ello, la atención habría de dirigirse a las relaciones entre las organizaciones públicas y entre ellas y las organizaciones privadas y de la sociedad civil. No solo eso: en la faena pública, el ciudadano pasó a ser un actor central.

El tránsito del enfoque estructura-función al de calidad de la interacción significa un cambio mayor en el manejo de lo público, porque «la interacción requiere dosis extraordinarias de visión estratégica, gestión de conflictos y construcción de consenso» (Prats i Català 2005, p. 131). Una gobernación que lidie con la incertidum-

bre, la inestabilidad, el largo plazo, las orientaciones amplias y la gran diversidad de estilos de vida y significados, definida por Kooiman (1993) como *modern governance*, es cercana a un esquema de responsabilidad compartida, que se explica por una conciencia de que solamente un sistema interactivo, en el que se promueva la comunicación y la creación de deberes individuales y comunes, puede asegurar la gobernación legítima y eficaz (Prats i Català 2005).

En un sistema así, la responsabilidad compartida se torna, en principio, insoslayable; es la cuota que deben cubrir quienes tienen voz, voto, y ven cristalizados, modificados o impedidos sus intereses, en acciones de política (Santes-Álvarez 2009). La idea de corresponsabilidad se entiende como el reconocimiento y aceptación de las partes, de las consecuencias formales o informales de sus acciones u omisiones y de su diferencial de peso específico, con respecto a objetivos compartidos (Santes-Álvarez 2009). En ese sentido, la articulación y armonía que guarden las partes de cara a los asuntos es el núcleo de la corresponsabilidad.

La aproximación a la gobernación corresponsable conlleva una reforma institucional que reposiciona a los interesados en la toma de decisiones. Diferente a la condición de acción-sumisión (donde el Gobierno y los grupos de influencia deciden, mientras que el gobernado concede pasivamente), el cambio se traduce en compromisos compartidos. Por ello parece que la gobernación corresponsable es el mejor estadio para el ejercicio del poder que se muestra empático con el ideal de la gobernanza; empero no es algo que se alcance fácilmente, pues depende de una combinación virtuosa de elementos como fortalecimiento político-institucional, desarrollo socio-económico e integración social (Rojas 2005), y es atribución del Estado generar condiciones propicias para desarrollar el capital humano y social que coadyuve a la edificación de mejores sociedades.

3 Desarrollo local y gobernación: un estudio de caso

3.1. Proyecto Parque Lineal Primo Tapia

En los inicios de 2018, el VII Ayuntamiento de Playas de Rosarito, Baja California, emitió una convocatoria invitando a los más de cien comités de colonos que existen en tres delegaciones que integran el municipio a participar en el concurso denominado Cumpliendo Contigo, el cual se enfocaba en promover la participación ciudadana en el desarrollo social, fortalecer el sentido de pertenencia en la población e impulsar la cohesión del tejido social (Gobierno Municipal de Playas de Rosarito 2018a). CU, representando a las colonias Primo Tapia Parte Alta, Quinto Municipio y Fundadores y José Cortés Pulido, pertenecientes al poblado Primo Tapia, en la delega-

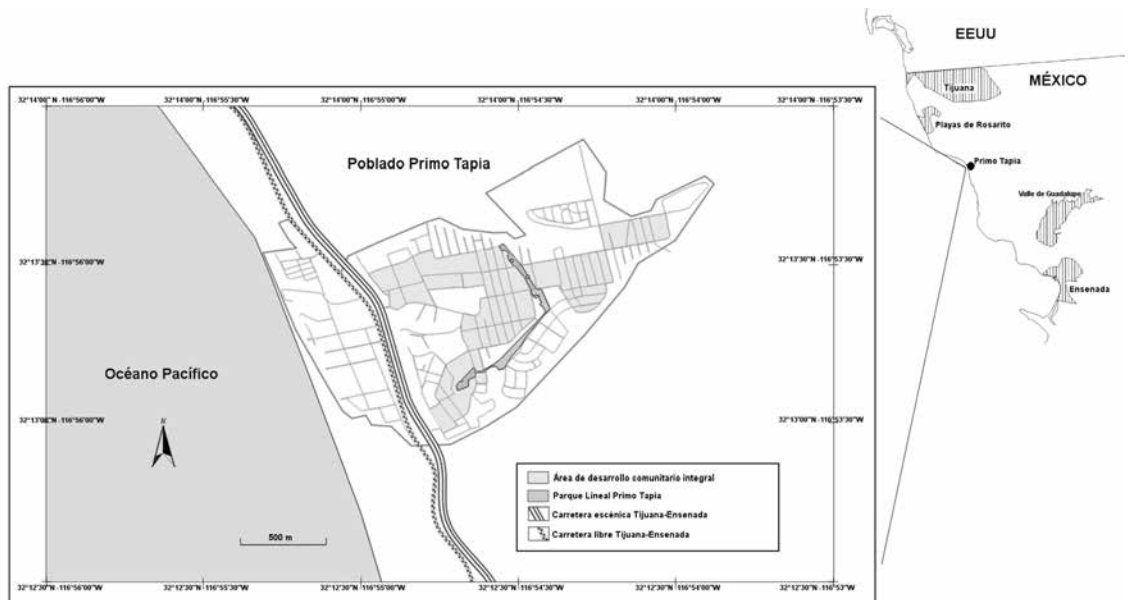


Figura 1

Mapa del Proyecto de Desarrollo Comunitario Integral PLPT

Fuente: elaboración propia.

ción del mismo nombre, atendió la invitación a participar. Para ese fin, en el mes de marzo, registró el Proyecto PLPT, cuyo objetivo general fue crear, en el territorio de las cuatro colonias, un área pública destinada al fomento de actividades primordiales para el desarrollo integral comunitario.

Miembros de CU expresaron que, durante años, la población abrazó la idea de contar con un área de esparcimiento, fomento de la educación, arte, cultura y deporte, fortalecimiento del sentido de pertenencia y rescate de saberes. En consecuencia, la iniciativa presentada trascendió las modalidades establecidas en la convocatoria. CU argumentó que, a la luz de las condiciones actuales del municipio, donde ocurren muestras de desintegración familiar, y las conductas negativas proliferan y afectan al tejido social, el Proyecto PLPT pretendía atender, de forma proactiva, tales preocupaciones. El colectivo mostró apertura durante la puesta en marcha de sus actividades, pues comprendió que necesitaba apoyo de la municipalidad; asimismo, concediendo al autor participación como observador, acordó encomendarle la elaboración de un informe de trabajo.

El Proyecto PLPT poseyó dos componentes: un área de usos múltiples, o Parque Lineal, y un área de desarrollo comunitario integral, de delimitación mayor, que abarca la superficie de las cuatro colonias (figura 1).

3.2. Área del Parque Lineal

El nombre de Parque Lineal obedece a que la superficie elegida se ubica, en su mayor parte, dentro del trazo de una línea de torres de alta tensión eléctrica que atraviesan el lado este de la demarcación, la misma que carece de cualquier trabajo de arreglo de sue-

los; en consecuencia, los trabajos se iniciaron con el acondicionamiento del terreno. En el sitio se propuso construir una cancha de voleibol y una de fútbol; asimismo, se sembraron árboles y plantas para embellecer el sitio. Los buenos oficios de los integrantes de CU conjugaron voluntades en torno al proyecto y redundaron en que niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad colaborasen en el interés de contar con un parque recreativo y cultural, ordenado, adornado con abundante vegetación endémica (una rareza en el contexto del clima semiárido que predomina en Baja California), pintado y con reglamentación *ad hoc*.

CU llevó a cabo diferentes campañas de difusión. En labores de volanteo, se invitaba a la población a sumarse y a participar en eventos como kermeses, celebración de Día del Niño y la Madre, talleres de lectura o celebración del Día del Padre, entre otras. Las campañas fueron extendidas mediante el uso de las redes sociales. Actividades adicionales fueron enfocadas hacia la conservación de recursos naturales y el solaz; es el caso que, junto con la siembra de árboles en el sitio del parque, se realizaron eventos lúdicos que promovieron la convivencia comunitaria (Gobierno Municipal de Playas de Rosarito 2018b).

En materia de protección ambiental, se realizó un taller teórico-práctico de construcción de baño seco, una ecotecnia de coste bajo, muy útil en áreas carentes del servicio de drenaje. Esta alternativa significa sanidad y protección ambiental; se construyó con materiales accesibles en la región, como tambos plásticos de 200 litros —que en la zona se usan para guardar residuos sólidos— y llantas usadas. Se hizo evidente que el Parque Lineal demandaba mayor trabajo para su concreción, pues el acondicionamiento y embellecimiento del espacio implica labores de delimitación, señalamiento y

	Abril	Mayo	Junio	Julio
Reuniones de planeación y revisión de avances	X	X		X
Habilitación de espacios	X	X	X	
Evento: presentación a toda la comunidad	X			
Siembra de plantas con apoyo de personas de la 3.ª edad	X			
Mantenimiento del área	X	X	X	
Evento: Día del Niño y de la Madre		X		
Evento: taller de lectura y cultura			X	
Cancha de fútbol 11: trabajos de construcción			X	
Evento: Día del Padre			X	
Cancha de fútbol 7: trabajos de construcción				X
Evento: taller de lectura para niños y adolescentes				X
Cancha de fútbol 11: inauguración				X
Taller sobre baño seco				X

Tabla 1

Acciones en el área del Parque Lineal Primo Tapia

Fuente: elaboración propia.

riego, así como vigilancia; es de destacarse, por tanto, la disposición que mostraron miembros de la comunidad para involucrarse en las tareas. En la tabla 1, se sintetizan las acciones emprendidas en el área propuesta para construir el Parque Lineal.

3.3. Área de delimitación de las colonias

En el área de desarrollo comunitario integral, se efectuaron diversas actividades, que se engloban en cinco rubros: (1) habilitación/rehabilitación de espacios, (2) infraestructura para tránsito peatonal y vehicular, (3) mejoramiento de accesos e imagen, (4) instalaciones deportivas y organización de torneos y (5) acciones en beneficio de los animales.

En cuanto al primer aspecto, se efectuaron cinco campañas de limpieza, las cuales comprendieron barrido de vías de tránsito y deshierbe de terrenos baldíos, así como recolecta de papeles y otros materiales en calles principales. Estudiantes de una escuela técnica contribuyeron en esta labor como parte de su servicio social. Asimismo, se realizaron campañas de recolección de «basura pesada», actividad en la que se contó con el apoyo del Gobierno local. Luego del retiro de poco más de diez toneladas de material, se logró un cambio de imagen palpable.

En el rubro de infraestructura, con el apoyo del municipio, se logró la habilitación y rehabilitación de lámparas para el alumbrado público en las colonias. CU canalizó, ante la instancia encargada, las peticiones ciudadanas, que fueron atendidas con prontitud. En voz de residentes, la optimización de la red de luminarias contribuyó a la percepción de una mayor seguridad en la zona. Adicionalmente, esfuerzos conjuntos de CU-Gobierno redundaron en la instalación y mantenimiento de señalizaciones en las principales vías de circulación vehicular. La expectativa fue el logro de un tráfico vehicular ordenado y seguridad peatonal. Actividades complementarias fueron la instalación de topes y la pinta de zonas de cruce peatonal.

En lo referente a accesos e imagen, se instaló un paradero en una de las áreas de mayor concentración de tránsito. El equipamiento consistió en una banca, botes para desechos, jardinera y alumbrado. Al lado de CU participaron pobladores interesados, contándose con el acompañamiento de dependencias municipales y federales. Paralelamente, otros integrantes de la comunidad contribuyeron con labores de decorado de muros con grafitis para embellecimiento del entorno. En el objetivo de fomento al deporte, se contempló la construcción de canchas de fútbol y voleibol. Ambas fueron entregadas en su etapa básica: se delimitaron y habilitaron los terrenos sin dotarles de infraestructura significativa. En esa condición, en el período del concurso, CU organizó un evento deportivo, que significó la inauguración oficial de dichas instalaciones.

En lo relativo a acciones en pro de los animales, personas y agrupaciones comprometidas con su protección y cuidado que participaron en el Proyecto PLPT promovieron campañas de vacunación y esterilización. Recorrieron calles en busca de perros y gatos, aplicando vacunas antirrábicas a varias decenas de animales e invitando a los residentes a aprovechar la gratuidad o el bajo coste de dichas campañas, las que ellos gestionaban ante los servicios médicos de la cabecera municipal. Otra actividad de gran importancia consistió en el rescate de animales en situación de calle: las mascotas abandonadas a su suerte por personas inconscientes causan proliferación incontrolada; por tal razón, esas organizaciones se dedican a la búsqueda de una mejor oportunidad de vida para estos animales. Como correlato, su servicio a la salud humana es fundamental. Véase en la tabla 2 el resumen de las labores en el área de las colonias.

Labores en las colonias	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Campañas de esterilización	X					
Instalación de postes		X		X		
Campañas de vacunación de mascotas		X	X			
Pintado de bardas			X			X
Colecta/retiro de basura pesada			X			
Habilitación/rehabilitación de alumbrado público			X	X		
Jornadas de limpieza			X			
Jornadas de señalización			X		X	
Pinta de panteones			X			
Campaña de difusión de taller de lectura y cultura				X		
Instalación de topes				X		
Bacheo de calles				X		
Paradero para transporte público				X	X	

Tabla 2

Labores en el área delimitada por las colonias de Primo Tapia

Fuente: elaboración propia.

3.4. Inversiones realizadas, expectativas y reverses

La inversión global realizada por CU para cumplir con los diferentes rubros del proyecto osciló en un estimado de 261 000 pesos MN (aproximadamente, 14 000 dólares estadounidenses), aunque un 95 % de esa cifra fue producto de donaciones en especie de ciudadanos y organizaciones privadas. En los trabajos del Proyecto PLPT, se logró el objetivo de conjugar esfuerzos de un gran número de personas, y se vertieron beneficios en variados sectores de la población, los cuales constataron que los espacios públicos empezaban a ser más atractivos por razón de las mejoras realizadas. Señalamientos, alumbrado, limpieza y demás opciones fueron realidades, a la vez que factores que coadyuvaron a la percepción de mejor calidad de vida en el propósito del desarrollo integral.

La inversión hecha por el Ayuntamiento para acompañar a los trabajos de CU no se cuantificó en esta etapa; no obstante, su actuación no fue diferente a la que debería haber realizado como parte de su quehacer. Por lo anterior, la expectativa de CU y la comunidad en su conjunto era que, en caso de resultar ganadores del concurso, el premio en efectivo fuera aplicado por la autoridad para avanzar en la edificación del Parque Lineal.

En el mes de agosto de 2018, se dio a conocer el resultado. Se registraron 27 proyectos y, en cada delegación, se asignaron premios a primero, segundo y tercer lugares, con montos de 1 000 000, 600 000 y 400 000 pesos, respectivamente. En otros términos, se aplicaría «una inversión de \$6,000,000.00 de pesos en obra para el beneficio de las comunidades ganadoras» (Gobierno Municipal de Playas de Rosarito 2018a). Entre los nueve proyectos ganadores, el presentado por CU obtuvo la más alta calificación (100 puntos) y se hizo acreedor al premio de un millón de pesos (aproximadamente, 53 600 dólares estadounidenses). En audiencia pública, el Gobierno local anunció que el recurso sería canalizado hacia la construcción del Parque Lineal (*Tijuana en la Noticia* 2018; Gobierno Municipal de Playas de Rosarito 2018c, 2018d).

Pronto, sin embargo, CU recibió un revés, pues fue informado de que el dinero obtenido en el concurso no se encauzaría como se esperaba. Un argumento esgrimido por el Ayuntamiento es que no recibió por parte de los concursantes los permisos federales necesarios para realizar las obras en el área seleccionada. La noticia no dejó de sorprender a CU, dado que la propuesta en ningún momento fue cuestionada por la alcaldía, sabiendo esta la ubicación del sitio proyectado. La construcción del Parque Lineal se detuvo. De cara a la percepción de incumplimiento por parte del Gobierno local, se generó desánimo en la población.

En aparente medida para solventar la problemática, representantes municipales propusieron canalizar recursos para la construcción de banquetas, por un monto equivalente hasta un millón de pesos, lo que, adujeron, sería tomado como la aplicación del recurso económico del premio. En este punto debe destacarse que la oferta gubernamental fue tomada como una imposición y rechazada por algunos líderes, quienes argumentaron que tal opción nada tenía que ver con los términos y compromisos estipulados. Es relevante indicar que la noticia negativa no fue recibida por todos los representantes de CU de la misma manera; en un patente distanciamiento al compromiso de trabajo colectivo, algunos líderes insinuaron que ya sabían cuál iba a ser la oferta de la municipalidad y que lo conveniente era «tomarles la palabra» y aceptar el canje de construcción de banquetas por el Proyecto PLPT. En el ínterin, algunos inclusive optaron por separarse de la agrupación ciudadana, pues adujeron estar ocupados en labores político-partidistas y no deseaban mostrarse acompañando a los inconformes.

Con todo, representantes de CU consideraron la contraoferta gubernamental como un engaño cuando conocieron que el «dinero del premio» correspondía a un rubro federal destinado específicamente por la normatividad hacia la construcción de calles y banquetas. Para CU, esto último significó que la alcaldía no actuó con la transparencia necesaria y no le interesó hacer saber a la población la realidad. Los residentes lamentaron, asimismo, el hecho de que la unión comunitaria mostrada inicialmente, que llevó a CU a ganar el concurso, se desvirtuara luego de conocerse la posición municipal.

Ante el inminente término de la Administración, el 30 de septiembre de 2019, y sabedores de la inconformidad social generada, funcionarios del VII Ayuntamiento presentaron a la comunidad una alternativa más, que en realidad giraba en torno a su posición previa: construir banquetas y pavimentar secciones de dos calles, aunque en esta ocasión comprometiendo la inversión de casi dos millones de pesos, lo que significaría no solo la aplicación del recurso correspondiente al premio, sino un monto adicional gestionado (*generosamente*, se afirmó) por la alcaldesa. Finalmente, CU aceptó la oferta. Los trabajos se iniciaron a finales de agosto de 2019 y la obra fue entregada en septiembre. El resultado pasó al registro en el último informe del Gobierno local (Gobierno Municipal de Playas de Rosarito 2019).

4 Discusión de resultados y alternativas

El proyecto PLPT no tiene precedentes en la experiencia de gestión del Gobierno municipal de Playas de Rosarito; no solo por significarse como exitoso durante la fase de concurso, en la perspectiva de alcanzar el objetivo del desarrollo comunitario, sino por haber operado a la luz de un diseño de responsabilidad compartida en la relación gobierno-sociedad. Desde que CU inició actividades, se advirtió el interés de los residentes por participar; el proyecto tuvo asidero en el compromiso inicial de los liderazgos, mujeres y hombres que percibieron el concurso como oportunidad para obtener mejoras en la comunidad. En adición, personas y organizaciones de representación diversa con mayor o menor tiempo de residencia en la localidad, pero conscientes de las necesidades comunes, aportaron al logro de los avances. Asimismo, representantes de la municipalidad acompañaron los trabajos de manera recurrente, pues CU reconoció dicho acompañamiento como indispensable. Todo ello permitió generar sinergias cooperativas y realizar los trabajos con eficiencia y agilidad, quedando concluidos satisfactoriamente en su mayoría.

Los miembros de CU se orientaron bajo la concepción democrática de la participación, entendiéndola como la oportunidad de incidir en las actividades públicas, toda vez que abanderaban intereses sociales; también, como el proceso mediante el cual respondían a

las convocatorias formuladas desde el Gobierno, con el propósito de compartir tareas e incidir en las medidas que los afectan (Cunill en Merino 2016, Díaz Aldret 2017). Sin embargo, se hizo patente que la instancia formal asignó un significado distinto a la participación: en el supuesto de hacer uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, la agrupación comunitaria debía ser «asesorada desde arriba» para que «decidiera bien»; es decir, en una concepción racional de la participación (Díaz Aldret 2017), el Gobierno municipal puso límites al entusiasmo ciudadano, sobre todo, luego de conocerse los resultados del concurso.

Conforme con las interpretaciones de gobernación descritas en el epígrafe 2.1, los resultados revelan que nos encontramos frente a un gobierno que ejerce poder a la usanza convencional, escuchando lejanamente la voz de la sociedad, sin satisfacer las expectativas generadas; quizá a causa de (1) conducirse en la racionalidad efectista de emprender proyectos que formen parte del quehacer regular; (2) estar constituido por una estructura administrativa apegada a una agenda rígida, que le impide abocarse a demandas específicas o imprevistas y flexibilizar su esquema presupuestario; (3) desempeñarse en la lógica arriba-abajo en el proceso decisorio, dejando a los ciudadanos el papel de sumisos receptores de las directivas gubernamentales, o (4) considerar que las iniciativas comunitarias, reflejadas en los proyectos concursantes, deberían supeditarse a la orientación y la voluntad del Gobierno. En tal suerte, aunque la municipalidad proclamó una actuación democrática, abierta y proclive a la intervención de la comunidad, en los hechos soterró la posibilidad de una participación efectiva.

En ese escenario, el ánimo de acuerdo para el trabajo colectivo que el concurso aludido despertó en los residentes fue minado penosamente, al grado que algunos optaron por otros derroteros y, con ello, mermaron la fortaleza de la agrupación comunitaria. El desánimo sintetiza la dificultad para lograr el tan necesario fortalecimiento político en la base social, que impulsaría el desarrollo integral (Rojas 2005). La reacción comunitaria refleja también la desconfianza hacia un gobierno que se percibe renuente a la inclusión efectiva y poco eficaz en el desempeño de su función; ya otros han discutido esta circunstancia en el contexto nacional concluyendo que, más que un aspecto cultural, en México la desconfianza se explica por el deficiente desempeño que los ciudadanos atribuyen a sus representantes (Del Tronco 2012).

El proyecto PLPT sirvió para sentar bases como una primera etapa del gran proyecto de desarrollo comunitario integral en Primo Tapia, y para confirmar que las tareas pendientes solo son factibles de lograrse mediante trabajo corresponsable entre sociedad y Gobierno. Desafortunadamente, al menos durante la Administración del VII Ayuntamiento, el cumplimiento del propósito quedó trunco; resta por saberse si la nueva Administración municipal tendrá voluntad de dar continuidad y mejorar programas de beneficio social.

Puede aseverarse que la experiencia del proyecto PLPT no es privativa de una demarcación municipal o una Administración particular de México; más bien, confirma las resistencias añejas que obstaculizan trascender hacia un estilo corresponsable de ejercicio del poder. La consecuencia inmediata es la dificultad para alcanzar mejores estadios de desarrollo en el país. Por tanto, en aras de un mejor modelo de gobernación que oriente iniciativas comunitarias de beneficios amplios y efectivos, se sugieren tres cambios importantes:

- (1) Adecuar el quehacer institucional a casos concretos; esto es, el contexto importa (Honadle 1999, Jézéquel 2009). La institución gubernamental debe adaptarse, prepararse y plantear alternativas a los problemas que le atañen, ponderando las circunstancias antes de ejecutar cualquier medida, sea esta de solución o de contención. El ajuste del trabajo institucional comprende reformas al desempeño burocrático e inclusive al marco regulador, con el objetivo de realizar una mejor acción pública.
- (2) Fomentar condiciones que alienten el fortalecimiento democrático. Para ese fin, la confianza y la responsabilidad compartida son esenciales. La primera no es un ingrediente que se adicione mediante disposiciones políticas o jurídicas; es algo que cristaliza luego que gobernantes y gobernados lleven a cabo iniciativas que satisfagan a las partes: la disposición a creer y confiar en otros es resultado de interacciones positivas de los actores políticos en el proceso de gobernar (Santes-Álvarez 2009). Por su parte, la responsabilidad compartida es sustento de una gobernación mejorada. Comprende características como participación e inclusión, acceso a la información y su necesario análisis, así como rendición de cuentas y vigilancia social.

La participación y la inclusión de la ciudadanía en los procesos decisorios son cada vez más trascendentes. Individuos y grupos organizados inciden en los asuntos públicos, arguyendo que su aportación garantiza mejores resultados de los fallos; en ese interés, la autoridad debe incluir opiniones y propuestas de los gobernados, desde la toma de decisiones hasta la puesta en marcha y seguimiento de acciones. El acceso a la información oficial y su correspondiente análisis por parte de la sociedad son otros esenciales: si el primero se prefigura como derecho, no hay duda de que su escrutinio por parte de individuos y grupos organizados de la sociedad debe ser minucioso y riguroso; el poder público debe comprender que una sociedad informada opina mejor y apoya —a la vez que legitima— medidas que redunden en su beneficio. Igualmente relevantes son las características de rendición de cuentas y vigilancia ciudadana pues, si bien la primera es un compromiso de los servidores públicos, quienes deben informar sobre acciones e inacciones, los sujetos sociales deben atender la segunda respecto a los actos del Gobierno.

- (3) Incentivar la cohesión social pues, en la base social, existen anhelos compartidos que nacen de necesidades percibidas ampliamente. Empero, el desafío es transformar dichos intereses en objetivos de política pública que permitan alcanzar estadios de bienestar, lo cual no es sencillo, dado que, dentro de las agrupaciones, surgen obstáculos; por caso, los pobladores difícilmente convergen en acción colectiva cuando los lazos de confianza son débiles; asimismo, el *statu quo* inherente a determinados liderazgos invita a privilegiar logros que benefician solo a algunos, en detrimento del interés general.

Una gobernación corresponsable debe fortalecer la cohesión social, entendiéndola como un afán de construir una comunidad de bienestar ante un panorama de transformaciones que se asocian con una mayor fragmentación y pérdida de lazos estables. La cohesión social debe ser, a la vez, un fin y un medio: fin, para que todos los pobladores se sientan parte de las políticas públicas, como promotores y beneficiarios, y medio, para que su madurez e impulso coadyuven a fortalecer el marco institucional de una sociedad (ONU-Cepal 2007). El Gobierno, como representante del Estado, tiene el deber de intervenir y auxiliar en ese propósito; debe entender que su labor de servicio público va a la vanguardia y que, si bien esta se justifica con acciones que cubran su agenda, se legitima mediante el beneplácito de la sociedad.

5 Conclusión

Se planteó la importancia de reconocer opciones de reforma institucional para arribar a la gobernación corresponsable. Partiendo de la premisa de que el éxito de la gobernación se sustenta en reorientar prácticas en la cosa pública, se efectuó una aproximación teórica y conceptual para ubicar su fundamento, describiéndose las principales interpretaciones. Se sostiene que la idea de gobierno remite a la estructura o forma del poder, en tanto que gobernación constituye su ejercicio, así como la manera de practicarlo, siendo gobernanza un estadio ideal. Las diferentes disquisiciones dejan en claro que la modalidad de gobernar corre a velocidades distintas según contextos, si bien parece haber acuerdo en que su apreciación como sinónimo de inclusión, equilibrio y corresponsabilidad es directriz principal en la democracia moderna. En ese objetivo, se hace necesario desechar inercias que significan desinterés en los problemas por parte del Gobierno y la sociedad, o donde únicamente el primero decide. El cambio señala preocupación de ambos sectores por hallar soluciones.

Se hizo énfasis en una etapa desarrollada de la relación gobierno-sociedad, donde el acto de imponer mando ocurre a través de rutas institucionalizadas, en circunstancias de apertura política y equilibrio en derechos y deberes. Ocurre aquí un desplazamiento de

la práctica antigua hacia un estilo mejorado de conducir los asuntos públicos, aceptando que la política necesita de la mayoría de los interesados, no solo de políticos, burócratas y élites. En este contexto, la gobernación corresponsable adquiere significado porque, en la discusión, incursionan individuos o grupos que, normalmente, no poseen un papel en lo público: el brazo del Estado no es ya una entidad solitaria; es un eje coordinador de políticas y acciones.

El estudio del caso aquí expuesto, el Proyecto PLPT, surgió como auténtica iniciativa ciudadana para el desarrollo integral. No obstante, pese a su relevancia como ejemplo de acción colectiva y detonante de cohesión social, y luego de haber obtenido el reconocimiento necesario, el proyecto fue soslayado por el Gobierno municipal, el cual, en el extremo, no informó a la comunidad sobre imponderables que obstaculizaran la gestión de compromisos pactados; al no hacerlo, no solo generó incertidumbre sino la percepción de engaño.

En el imaginario quedó la duda sobre si esa actitud era debida a un anticipadamente sabido incumplimiento de los compromisos o a un retorno a la cerrazón gubernamental en el proceso decisorio. Aunque la mayor flaqueza del poder local se observó en el rubro de confianza: el hecho de haber notificado hasta el final la inexistencia de condiciones jurídico-administrativas para aplicar los recursos en la manera acordada fue un gesto devastador que minó aún más la confianza hacia el Gobierno. Conforme con las distintas interpretaciones de gobernación, el caso revela un esquema tradicional de gobernar; señala un gobierno que insiste en mantener la inercia tradicional de un comando político centralizado, excluyente y opaco.

Las lecciones del estudio de caso apuntan a la regla más que a la excepción en el quehacer público de México; confirman la existencia de obstáculos para lograr la corresponsabilidad en el ejercicio del poder y, con ello, un mejor desarrollo. Para superar los escollos, se propuso realizar reformas institucionales en las que se considere adecuar el quehacer institucional a casos concretos, fortalecer principios democráticos y, con ello, tomar distancia de posiciones autoritarias, reencauzar compromisos de responsabilidad compartida y construir objetivos comunes entre los pobladores y sus liderazgos para alcanzar estadios de bienestar. Finalmente, el reto es hallar el equilibrio en la interacción Gobierno-sociedad, en un marco de respeto y apertura ante la pluralidad y la diferencia. Parece así que, en el contexto mexicano, la gobernación corresponsable es apenas una aspiración, pero se considera alcanzable mediante el mejoramiento de la relación entre quienes gobiernan y quienes son gobernados.

6 Bibliografía

- AGUILAR L (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica, México.
- AGUILAR L (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica, México.

- BOBBIO N (2001). La teoría de las formas de gobierno en la historia del pensamiento político. FCE, México.
- CARRIÓN F (2007). El desafío político de gobernar la ciudad. Nueva Sociedad 212. <http://nuso.org/articulo/el-desafio-politico-de-gobernar-la-ciudad/>, acceso 12 de marzo de 2019.
- COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE (1994). Our global neighbourhood. <http://www.gdrc.org/u-gov/global-neighbourhood/>, acceso 20 de marzo de 2019.
- DAHL R (1985). Análisis político actual. Eudeba, Buenos Aires.
- DEL TRONCO J (2012). Las causas de la desconfianza política en México. *Perfiles Latinoamericanos* 40, julio-diciembre:227-250.
- DÍAZ ALDRET A (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y Política Pública*, V, XXVI 2:341-379.
- GARCÍA F (2011). Gobernanza, Gobernabilidad, Gobernación y Gobierno. <https://www.fundeu.es/noticia/gobernanza-gobernabilidad-gobernacion-y-gobierno-6509/>, acceso 25 de octubre de 2019.
- GOBIERNO MUNICIPAL DE PLAYAS DE ROSARITO (2018a). Segundo Informe de Gobierno, VII Ayuntamiento de Playas de Rosarito, B.C. 5 de octubre. <http://www.rosarito.gob.mx/docs/2do-INFORME-DE-GOBIERNO.pdf>, acceso original 16 de noviembre de 2019.
- GOBIERNO MUNICIPAL DE PLAYAS DE ROSARITO (2018b). Se unen comités de vecinos para habilitar espacio público en Primo Tapia Parte Alta. 19 de abril. <http://www.rosarito.gob.mx/vii/se-unen-comites-de-vecinos-para-habilitar-espacio-publico-en-primo-tapia-parte-alta/>, acceso 16 de noviembre de 2019.
- GOBIERNO MUNICIPAL DE PLAYAS DE ROSARITO (2018c). Entrega Mirna Rincón 6 mdp a ganadores del concurso «cumpliendo contigo», 22 de agosto. <http://www.rosarito.gob.mx/vii/entrega-mirna-rincon-6-mdp-a-ganadores-del-concurso-cumpliendo-contigo/>, acceso original 16 de noviembre de 2019.
- GOBIERNO MUNICIPAL DE PLAYAS DE ROSARITO (2018d). Presenta Mirna Rincón resultados de segundo año de gobierno a vecinos de Primo Tapia. 12 de octubre. <http://www.rosarito.gob.mx/vii/presenta-mirna-rincon-resultados-de-segundo-ano-de-gobierno-a-vecinos-de-primo-tapia/>, acceso original 16 de noviembre de 2019.
- GOBIERNO MUNICIPAL DE PLAYAS DE ROSARITO (2019). Tercer Informe de Gobierno, VII Ayuntamiento de Playas de Rosarito, B.C. 12 de agosto. <http://www.rosarito.gob.mx/VII/docs/TERCER-INFORME-MIRNA-RINCON.pdf>, acceso en noviembre 2019.
- GRAHAM J, AMOS B, PLUMPTRE T (2003). Principles for good governance in the 21st Century. https://iog.ca/docs/2003_August_policybrief15.pdf, acceso 12 de mayo de 2019.
- GÜEMES M, RAMÍREZ-ALUJAS A (2012). Gobierno abierto, reforma del Estado y modernización de la gestión pública: alcances, obstáculos y perspectivas en clave latinoamericana. En: Hofmann A, Ramírez-Alujas A, Bojórquez J (coords.). La promesa del gobierno abierto. http://www.infodf.org.mx/comsoc/campana/2012/prom_gob_abierto.pdf, acceso 10 de mayo de 2019.
- HONADLE G (1999). How context matters: linking environmental policy to people and place. Kumarian Press, West Hartford (Conn.).
- INAFED (INSTITUTO NACIONAL PARA EL FEDERALISMO Y EL DESARROLLO MUNICIPAL) (2008). Introducción a la Administración Pública y el Gobierno Municipal. http://www.inafed.gob.mx/es/inafed/Introduccion_a_la_Administracion_Publica_y_el_Gobierno_Municipal, acceso 14 de noviembre de 2019.
- INAFED (INSTITUTO NACIONAL PARA EL FEDERALISMO Y EL DESARROLLO MUNICIPAL) (2019). Sistema Nacional de Información Municipal. <http://www.snim.rami.gob.mx/>, acceso 14 de noviembre de 2019.
- JÉZÉQUEL M (2009). The reasonable accommodation requirement: potential and limits. En: Council of Europe. Institutional accommodation and the citizen: legal and political interaction in a pluralist society. Francia: Council of Europe 21-35.
- KEOHANE R, NYE J (2000). Introduction. En: Nye J, Donahue J (eds.). Governance in a globalizing world (Washington), DC. Brookings Institution Press 1-41.
- KJÆR M (2004). Governance. Polity Press, Cambridge.
- KOOIMAN J (1993). Governance and governability: Using complexity, dynamics and diversity. En: Kooiman J (ed.). Modern governance (Londres). SAGE 35-48.

- LAUNAY C (2006). La gobernanza. Estado, ciudadanía y renovación de lo político. Origen, definición e implicaciones del concepto en Colombia. *Controversia* 185:89-105.
- LEVI-FAUR D (2012). From «Big Government» to «Big Governance»? En: Levi-Faur D (ed.). *The Oxford Handbook of Governance*. <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199560530.001.0001/oxfordhb-9780199560530-e-1>, acceso 19 de noviembre de 2019.
- MARQUETTE H (2001). Corruption, democracy and the World Bank. *Crime, Law & Social Change* 36:395-407.
- MERINO M (2016). La participación ciudadana en la democracia. Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática 4. INE, México.
- NATERA A (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología* 67(4):781-817.
- OECD (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT) (1993). DAC orientations on participatory development and good governance. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(93\)191&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(93)191&docLanguage=En), acceso 11 de abril de 2019.
- OLIVOS J (2013). Gobernación municipal en México: alcances y desafíos. *Revista IUS* 7(32):118-147.
- ONU-CEPAL (ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS-COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA) (2007). Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2834/S2006932_es.pdf, acceso 8 de marzo de 2019.
- PLUMPTRE T, GRAHAM J (1999). Governance and good governance: International and aboriginal perspectives. Institute of Governance. https://iog.ca/docs/1999_December_govgoodgov.pdf, acceso abril de 2019.
- POLÍTICA DIGITAL (2003). Innovación y calidad. 5.º foro global sobre reinención del gobierno. *Política Digital* (edición extraordinaria) 13.
- PRATS I CATALÀ J (2005). De la burocracia al *management*, del *management* a la gobernanza. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid.
- RAE (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA) (2019). Diccionario de la RAE. rae.es, acceso 30 de octubre de 2019.
- ROJAS F (2005). La gobernabilidad en América Latina: balance reciente y las tendencias a futuro. Flacso, Secretaría General.
- SANDOVAL I (2013). Hacia un proyecto democrático-expansivo de transparencia. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 219:103-134.
- SANTES-ÁLVAREZ R (2009). Replantando la interacción gobierno-sociedad: lecciones de la gobernación ambiental en la Franja México-Estados Unidos. Eumednet/ Universidad de Málaga. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/603/index.htm>, acceso 5 de abril de 2019.
- SOLÀ A (2000). La traducción de Governance. *Punto y Coma*, septiembre-octubre. ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/65/pyc652.htm, acceso 30 de octubre de 2019.
- TAPIA J (2001). Gobierno, gobernanza, gobernancia, gobernatura, gobernación. *Punto y Coma*, enero-febrero. ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/67/pyc673.htm, acceso 30 de octubre de 2019.
- TIJUANA EN LA NOTICIA (2018). Evalúan a ganadores del concurso «Cumpliendo Contigo» en Playas de Rosarito, 16 de agosto. <http://tijuanaenlanoticia.info/evaluan-a-ganadores-del-concurso-cumpliendo-contigo-en-playas-de-rosarito/>, acceso 3 de agosto de 2020.
- UNDP (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM) (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. UNDP, Nueva York.
- VIVEKANANDAN B (2016). *Global visions of Olof Palme, Bruno Kreisky and Willy Brandt*. Palgrave-Macmillan, Suiza.
- WEBER M (1981). *El Político y el Científico*. Alianza, Madrid.
- WEI T, YANG S, MOORE J (2012). Developed and developing world responsibilities for historical climate change and CO2 mitigation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. <https://www.pnas.org/content/pnas/109/32/12911.full.pdf>, acceso 12 de marzo de 2019.