



Memoria

Congreso Internacional de la red-ε-mun

IX *“Los retos de los Gobiernos Locales en la sociedad del conocimiento”*

Mayela Cubillo M.
Arllery Rivera F.
Compiladoras



CICAP
Centro de Investigación
y Capacitación en
Administración Pública



**UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
TAMAULIPAS**

352.140.98

C749c Congreso Internacional de la red e – mun (9 : 2014 : San José, Costa Rica)
Los retos de los gobiernos locales en la sociedad del conocimiento :
memoria / Mayela Cubillo M., Arlery Rivera F., compiladoras. --1. ed.--
[San José], C.R. : Universidad de Costa Rica, CICAP, 2015,
1 disco óptico de computadora : col. ; 4 ¾ plg.

Requerimientos del sistema: PC Inte Pentium II o superior; 250MB
de espacio disponible en disco duro; monitor SVGA de 16 bit a color; 800
x 600 pixeles de resolución; mouse de Microsoft o compatible; 64 MB de
memoria RAM; unidad de CD-ROM; Microsoft Windows 98 NT, Me
2000—Programa Acrobat Reader para abrir archivo PDF

Sumario: Muestra las ponencias sobre los diversos ejes de investiga-
ción en relación a temas municipales en América Latina

ISBN 978-9968-932-21-9

1. GOBIERNO LOCAL – AMÉRICA LATINA – CONGRESOS,
CONFERENCIAS, ETC. 2. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN
- AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,
ETC. 3. INTERNET EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -
AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,
ETC. 4. FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MUNICIPALES -
AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS, ETC. 5.
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN - AMÉRICA LATINA
- CONGRESOS, CONFERENCIAS, ETC. 6. DESARROLLO
SOCIAL - AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,
ETC. I. Cubillo M., Mayela, comp. II. Rivera F., Arlery, comp. III.
Título.

CIP/2736
CC/SIBDI, UCR

Universidad de Costa Rica
© CICAP
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Costa Rica.

Primera edición: 2015

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

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

Presentación

Con el fin de contribuir al análisis y reflexión de las políticas públicas que diseñan y aplican los Gobiernos Locales, para promover el desarrollo económico, social y administrativo, en sus territorios, se creó la **red-E-mun**, el 29 de noviembre de 2001, a iniciativa de un grupo de investigadores y académicos de la Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México; de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, Costa Rica; de la Universidad de Camagüey, Cuba; así como de profesionistas, académicos independientes, servidores públicos e interesados en los estudios municipales de América Latina.

Para discutir, analizar y proponer alternativas de solución a los problemas que enfrentan los Gobiernos Locales, se han llevado a cabo nueve encuentros internacionales:

- 1.- “Estudios y Experiencias Municipales. Sociedad Civil, Gobierno y Desarrollo Económico”. Puebla, México, octubre de 2002.
- 2.- “Desafíos de las Finanzas Municipales para el Desarrollo Democrático”, San José, Costa Rica, febrero de 2003.
- 3.- ”Estrategias de Desarrollo y Mecanismos de Participación” Camagüey, Cuba, febrero de 2004. Red de Estudios Municipales.
- 4.- “Políticas y Gestión Pública para el Desarrollo Municipal: Análisis y Perspectivas”, Tampico, Tamaulipas, México, octubre de 2006.
- 5.- “Hacienda Pública Local. Experiencias Exitosas en Recaudación”, Puebla, México, enero de 2008.
- 6.- ”Desarrollo Sostenible en los Espacios Locales: Políticas Ambientales y Gestión Municipal”, San Ramón de Alajuela, Costa Rica, febrero de 2009.

7.- “Nuevos Paradigmas, Mejores Gobiernos Locales: El municipio frente a la crisis económica financiera y la integración internacional”, Atlixco, Puebla, México, septiembre de 2010.

8.- Gobiernos Locales y Desarrollo Municipal, Teohuacán, Puebla, México octubre 2012.

El noveno encuentro, se realizó los días 22, 23 y 24 de julio del 2014 en las instalaciones del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, CICAP. Ente que patrocinó y organizó todo el Congreso.

El tema central del encuentro fue **“Los retos de los Gobiernos Locales en la sociedad del conocimiento”**.

Los ejes alrededor de los cuales se presentaron las ponencias fueron:

- Gobierno Digital, Gobierno abierto para el mejoramiento en la gestión pública local.
- Construcción de capacidades del talento humano para el manejo de las TIC.
- Uso de las tecnologías para el mejoramiento de la gestión local (herramientas e instrumentos).
- Construcción de las Políticas Públicas y desarrollo local, experiencias exitosas.
- Competitividad regional, competencias laborales y profesional.

Los objetivos del Encuentro fueron:

1. Aportar conocimientos y experiencias que propicien Gobiernos Locales competitivos.
2. Compartir experiencias exitosas para el desarrollo sostenible de las municipalidades.
3. Proponer alternativas para fortalecer la sustentabilidad municipal.
4. Discutir el rol de los gobiernos locales como promotores del desarrollo.
5. Discutir sobre las cualidades y herramientas que deben tener los alcaldes para su desarrollo y para propiciar la innovación en el desarrollo local.

La participación efectiva fue de:

- Cuatro Conferencias magistrales presenciales con Expertos de Costa Rica, México y Puerto Rico.
- Dos videoconferencias desde México
- Un Panel con Alcaldes de Costa Rica y México



- Cinco Mesas de trabajo, una por cada eje con la discusión de 48 ponencias presentadas y aceptadas por el Comité Científico del Congreso. Estas mesas de trabajo suscitaron muchas preguntas y amplios debates sobre los trabajos presentados.
- Un Debate estudiantil con 5 estudiantes, 3 de Costa Rica y dos de México.

El Debate estudiantil lleva el nombre de Juan José Mora Cordero, en memoria de un Municipalista Costarricense asesor legal de la municipalidad de Pérez Zeledón, autor de manuales para el mejoramiento en la gestión municipal, participante activo de la red de estudios municipales REDEMUN, desde 2004 hasta el 2010.

Al Encuentro asistieron más de 100 personas, cincuenta de las cuales provenían de las Universidades mexicanas de: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Autónoma de Tamaulipas, Autónoma de Baja California, de Oxaca, Tecnológica de Tijuana, de Guanajuato, Nacional Autónoma de México-UNAM, Instituto Tecnológico Superior de Álamo Temapache. Veracruz, México.

Asistieron al evento además:

- La delegación del Municipio Mineral de la Reforma, Estado de Hidalgo, México
- La Directora de la Maestría en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico.
- Por Costa Rica, además de docentes, investigadores y estudiantes de la Universidad de Costa Rica, estuvieron presentes varios Alcaldes y funcionarios municipales.

Al finalizar el Encuentro los asistentes se refirieron muy positivamente la organización por cuanto se desarrollaron temas de actualidad, por el enfoque práctico de los mismos y la excelente conducción de los moderadores.

Al igual que en las ediciones anteriores el Congreso cumplió con los objetivos planteados. El resultado de la evaluación realizada al final del mismo reflejó un alto nivel de satisfacción de los asistentes por su organización, la calidad y profesionalismo de sus ponentes, y lo cercano a la realidad del municipio y fundamentalmente por las propuestas concretas que se realizaron a los municipios.

Para completar la información de esta reseña vea el programa del IX Congreso Internacional de la Redemun, el cual se cumplió en su totalidad.

Dra. Mayela Cubillo Mora

Directora

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública



La negociación política en la gobernanza democrática local

Nancy Artavia Chacón
Jazmín Calderón Coto
Carlos A. Jiménez Rojas
Melvin Obando Villalobos¹

Eje temático

**Construcción de las Políticas Públicas
y Desarrollo Local, experiencias exitosas.**

Modalidad de trabajo:
Investigación

¹ Licenciadas(os) en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. Este artículo es un extracto de parte de las ideas estudiadas y plasmadas por las autoras y autores en la memoria de seminario de graduación para optar por el grado de licenciatura en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, durante el año 2012, titulada “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”.

LA NEGOCIACIÓN POLÍTICA EN LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA LOCAL

Nancy Artavia Chacón

Jazmín Calderón Coto

Carlos A. Jiménez Rojas

Melvin Obando Villalobos

RESUMEN

La gobernanza democrática como forma de gobierno propone cambios en las relaciones sociales y políticas, que implican la creación de capital social para integrar a redes de actores públicos, privados y de sociedad civil en la toma de decisiones - y en la ejecución y control de esas decisiones - para el desarrollo local. Este gobierno participativo requiere de relaciones de actores vinculados en pactos de mutua confianza y cooperación, capaces de establecer consensos por medio de negociaciones políticas. Por ello, este artículo aborda el reto de la negociación política vista como un aspecto fundamental para el ejercicio de un estilo de gobierno basado en la gobernanza democrática y aporta una guía básica para realizar la negociación política que coadyuve a los gobiernos locales a establecer consensos entre los diversos actores.

PALABRAS CLAVE

Gobernanza democrática, gobierno local, actores sociales, redes de actores, negociación política, consenso, bienestar general.

ABSTRACT

Democratic governance as a form of government, suggests changes in social and political relations, that implies the creation of social capital to integrate public, private and social civil actors in networks to make decisions, to execute and to control these decisions, for the local development. This participatory government requires that the relation among the actors would be about confidence and cooperation, to be capable of agreements through political negotiations. Because of this, this article approaches the challenge of the political negotiation as a fundamental aspect for the exercise of a government based in democratic governance and provides a basic guide to make the political negotiation to help the local governments to establish agreements among different actors.

KEY WORDS:

Democratic governance, local government, social actors, actors network, political negotiation, agreement-consensus, general welfare.

Los gobiernos participativos deben enfrentar el reto de lograr acuerdos entre las diversas partes, que usualmente pueden tener intereses en conflicto. Debido a esto, la negociación política es uno de los aspectos fundamentales en estos gobiernos de democracia relacional.

El concepto de negociación política está vinculado al de poder, que es el intento en las relaciones sociales de imponer la propia voluntad sobre la de otros; o bien, lograr que la voluntad propia condicione las acciones o decisiones que tomen los otros (en beneficio de esa voluntad propia); sin embargo, a pesar de su vínculo al poder, la negociación política no pretende ser una imposición de voluntad, sino que es una negociación para buscar acuerdos que satisfagan, en la medida de lo posible, a las partes involucradas:

“Si la negociación es ponerse de acuerdo, lograr consensos con todos los involucrados y la política es el arte de dirigir un estado, de alcanzar poder; la Negociación Política es entonces una forma de alcanzar beneficios, de alcanzar poder con acuerdos, con diálogo, con igualdad y certeza para todos los miembros de una sociedad, de un colectivo, de un partido, de un pueblo. [...] La Negociación Política es una forma de evitar conflictos, y encontrar beneficios...” (Instituto Centroamericano de Estudios Políticos, 2003, p. 12).

Al hablar de negociación política se hace referencia a los procesos donde las personas buscan acuerdos sobre “[...] cómo y quién hará las cosas, la formas de compartirse los beneficios y los costos.” Todo ello, en el contexto de lo público y lo social; es decir, en lo referente al Estado (lo público), la ciudadanía y los intereses generales, así como los particulares que afectan a lo público. (Instituto Centroamericano de Estudios Políticos, 2003, p. 11).



Vista de esta manera, la negociación política es esencial en los gobiernos locales para lograr acuerdos, particularmente aquellos acuerdos que propicien el desarrollo local orientado al bienestar general. Esta negociación requiere que exista una cultura democrática madura en los involucrados, sobre todo cuando se hace partícipes a más actores para que se integren de alguna manera en la toma de decisiones o en la presentación de propuestas para la consideración de los tomadores de decisiones.

En este sentido, existe el desafío de desarrollar en las administraciones locales esa conciencia de la necesidad de abrirse a la negociación política y a la creación de consensos para el fortalecimiento de la democracia local y la gerencia pública local.

Este consenso “[...] significa que todas las personas aceptan la decisión, y están dispuestos a apoyar la implementación de la misma.” (Carrizosa, 2002). De esta manera, se debe tener muy claro que el propósito del proceso de negociación política será realizar un diálogo abierto y franco, que según Carrizosa (2002), “[...] requiere tiempo, paciencia y la voluntad de trabajar para identificar áreas en común y superar las diferencias.”

Esto implica un reto importante para la negociación política, pues la dinámica de los procesos políticos de los gobiernos locales puede propiciar una intensidad de conflictos entre las fracciones políticas o entre las autoridades y actores en general. Esto, por cuanto a lo interno del gobierno local pueden existir fracciones o coaliciones político-partidistas con intereses opuestos entre ellos, que generan un ambiente de oposición, contienda y bloqueo a proyectos. Todo ello lleva a juegos políticos que dificultan la capacidad del sistema e inciden directamente en la eficiencia y eficacia del gobierno.

Asimismo, es común que la diversidad de los participantes y sus características personales (personalidades y emociones) sea un factor que incida fuertemente en la dificultad para lograr acuerdos con orientación hacia propósitos comunes o el bienestar general.

Además, usualmente los procesos de toma de decisiones de los gobiernos locales costarricenses son verticalistas, de manera que las decisiones están centralizadas en el Gobierno Local², con la consecuente exclusión en la participación decisoria de otros actores sociales y políticos que tienen incidencia en lo local. De esta manera, cuando se desea pasar a un tipo descentralizado de toma de decisiones, donde se involucre a otros actores por medio de diversos tipos de mecanismos participativos, se pueden encontrar una serie de retos que se deberán superar para integrar los variados intereses de las partes en juego, especialmente si tales intereses están sesgados por orientaciones políticas, particulares o ideológicas.

2 En la parte administrativa que es la poseedora de los recursos y que debe formular las propuestas, planes, presupuesto y administrar los servicios; y en la parte legislativa que aprueba las políticas y las prioridades de desarrollo del municipio.



Partiendo de estas circunstancias, cualquier intento para lograr un consenso entre las partes conlleva procesos de acercamiento que tienden a convertirse en negociaciones complejas y potencialmente conflictivas.

En razón de estas condiciones, es necesario aplicar métodos o procedimientos que propicien el acercamiento político de las partes: sean estas el gobierno local (Concejo Municipal, Alcalde), así como funcionarios (individualmente y en organizaciones gremiales), otras áreas relacionadas con la municipalidad (Comité Cantonal de Deportes y Recreación, Consejo Cantonal de la Persona Joven, Oficina de la Mujer, sindicatos, etc.) y otros actores externos, tales como grupos de sociedad organizada o actores privados u organizaciones no gubernamentales.

Por tanto, para que los gobiernos locales puedan crear capacidades de acercamiento político entre los distintos actores para negociar y establecer consensos, es necesario poner la mirada en aspectos básicos de negociación que les ayude a lograr esos cometidos.

Siendo que la negociación política se reconoce como un aspecto crucial en las estrategias de los gobiernos participativos, en aras de hacer un aporte para esas capacidades, en este artículo se presenta una perspectiva de la gobernanza democrática como un estilo de gobierno participativo anhelado para las municipalidades costarricenses y se aportan elementos básicos y esenciales para esa negociación política que permita crear consensos en gobiernos locales. Con esta intención, en el contexto de la negociación política se dan recomendaciones para los observadores, mediadores y actores políticos que participan en lo local, con el fin de que contribuya a las partes para que se llegue a acuerdos entre ellas.

LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA LOCAL

La gobernanza democrática es una forma de gobierno que se realiza en conjunto con el sector público, el privado y la sociedad civil (grupos de la sociedad organizada). Ello se logra por medio del establecimiento de redes de alianzas conformadas por instituciones y otros actores, que colaboran en pactos de mutua confianza.

Un aspecto relevante de la gobernanza democrática es que no solo se basa en la transparencia y la rendición de cuentas de las autoridades públicas (políticas y administrativas), sino que va más allá de eso, pues busca la intervención directa de la ciudadanía en los asuntos de competencia del gobierno, sin que con ello se pretenda cambiar el sistema representativo (Sauri, H. 2007, p. 201); pues por el contrario, busca mejorar el gobierno representativo por medio de la participación ciudadana.³

3 En la gobernanza democrática se busca que los representantes de gobierno y la ciudadanía se acerquen por medio de la participación ciudadana, de manera que a través de ella los gobernados sean escuchados y se consideren sus necesidades e intereses en los proyectos de gobierno y en las políticas públicas.



Por tanto, la gobernanza democrática no procurará un nuevo sistema político, social o económico, sino que tratará de realizar ajustes a las condiciones existentes para que se dinamice el sistema democrático, de manera que incluya a otros agentes en la formulación de las políticas públicas y en su gestión, así como en proyectos de distinto alcance o dimensión, pero siempre orientados al bienestar general.

También se reconoce lo que se llama la gobernanza democrática local. Esta es la toma de decisiones colectivas y cooperación para el desarrollo local; donde se considera en tales decisiones y acciones al sector público, al sector privado y de una manera muy activa a los ciudadanos (Conejero E. y Pizarro E. 2007). Esto se realiza de esa manera, pues se comprende que la atención de los problemas no debe ser única responsabilidad de quienes gobiernan (Prats, 2005, p. 131).

La base de este estilo democrático reside en la comprensión de que el gobierno (nacional o local) tiene alcances limitados, tanto en el grado de conocimiento de los problemas, sus fuentes o detalles de a quiénes afecta y cómo les afecta; así como en los escasos recursos disponibles que posee para dar solución a todo lo que le compete.⁴ Por su parte, las comunidades conocen en carne viva sus realidades y además en la comunidad - y en la colectividad - reside un potencial para proponer soluciones creativas a los problemas y también para actuar solidariamente en sus alternativas de solución. Las empresas son aliadas para el desarrollo a través de su actividad económica, además cuentan con capital humano valioso (profesionales o personas con conocimiento en distintas áreas) y recursos materiales y económicos con los que pueden realizar aportes en temas sociales y comunitarios a través de sus proyectos de responsabilidad social empresarial.

Al considerar todo ese potencial, se nota que en los espacios de interacción públicos, privados y de sociedad civil se pueden abrir un sinnúmero de oportunidades para conocer realidades, identificar los puntos medulares o críticos de los problemas, proponerles soluciones, tomar las decisiones pertinentes e invertir (cooperativamente) esfuerzos y recursos para generar el bienestar de las comunidades y propiciar el desarrollo local. Así las cosas, se comprende que la participación real de los diferentes actores vigoriza el proceso sociopolítico que permite obtener los resultados favorables generados en las experiencias de gobernanza democrática.

De esta manera, el gobierno participativo que resulta de la gobernanza democrática local debe ajustarse a los principios democráticos, lo que implica un cambio de un gobierno vertical a uno horizontal, de gestión en redes de actores públicos, privados y de sociedad civil. De esta manera, involucra experiencias como los presupuestos participativos, cabildos abiertos, planes de desarrollo cantonal participativos y mecanismos de consultas de la ciudadanía, por citar casos de referencia que se fundamentan en la activa participación ciudadana. Además, es crucial considerar que las relaciones entre los actores bajo la gobernanza democrática se dan por pactos de confianza y no necesariamente por mecanismos de participación institucionalizada; esto, por cuanto las formas

4 O inclusive puede suceder que el gobierno no logra optimizar el uso (eficiencia) de los recursos que tiene a su alcance.



de participación reglamentadas tienden a restringir la dinámica de la participación ciudadana, a la vez que se convierte en una manera de controlar el poder por parte de las autoridades políticas.⁵

En el ámbito de la participación ciudadana en los gobiernos locales, Alguacil (2004) aseveró que “la cuestión clave, en la gobernación local, para desarrollar la ciudadanía es que los ciudadanos puedan ir más allá de elegir entre opciones, es que puedan alterar, que tengan oportunidades para construir modelos alternativos.” Esto significa que la participación ciudadana pueda tener espacios para que las personas puedan tomar decisiones y crear formas novedosas de gestión en conjunto con la administración local, que fomente la cultura democrática y participativa para mejorar el desarrollo local.

Debido a eso, tanto las redes de actores como las autoridades gubernativas deben estar abiertas a procesos de interacción flexibles, con formas de participación donde se pueda delimitar los objetivos, definir los problemas de manera abierta y maleable, con un énfasis en el reconocimiento de todos los actores, sus percepciones, preocupaciones y preferencias. Esto implica que la atención de los asuntos de interés de todos los actores debe fundamentarse en la confianza entre los miembros, para la construcción colectiva de las alternativas y sobre todo que los actores participen autónomamente.

Adicionalmente, en cuanto al tema de la confianza entre los actores (públicos, privados y de sociedad civil), Iván Silva Lira (2003), compiló pensamientos de Putnam (1994) y Kilsberg (2000) a fin de reflexionar que el desarrollo local exitoso se entiende por el nivel de confianza que se manifiesta entre los actores, lo cual (junto con el comportamiento cívico y la asociación de los actores) lleva a la riqueza y la fortaleza de las relaciones en la sociedad. Dicho de otro modo, a mayor confianza entre los actores, mayor será la solidez de sus vínculos y por tanto mayor el potencial para alcanzar resultados de suma positiva en las relaciones sociopolíticas.

Esta capital social entre los diversos actores es esencial debido a que la gobernanza democrática local busca el desarrollo del municipio con una orientación hacia el bienestar general y para ello requiere de la integración de todos los actores posibles. En este sentido, Bravo (2007, p. 17) indicó que:

“[...] la estrategia de desarrollo local involucra a actores públicos - autoridades locales y regionales y algunas instancias del gobierno central - y actores sociales, tales como empresas de cualquier tamaño y dimensión, organizaciones e instituciones de la sociedad civil (comunitarias y voluntarias, nacionales e internacionales), universidades, instituciones financieras locales, nacionales o internacionales y la cooperación internacional”.

5 “En lo que al Estado concierne, se corre el riesgo de la “colonización” del poder público sobre los procesos participativos para adaptarlos a sus esquemas y normas.” (Ortiz, L. 2011). Visto de esa manera, es un problema “cuando se impone una lógica normativa y legalista desde las dependencias municipales - y otras dependencias públicas - hacia el sector vecinal y sus organizaciones...” (Dávila, O. 1993).



Por tanto, mirar la realidad desde lo local conlleva hacer partícipes a los agentes locales que son parte de la producción de las realidades territoriales, que conocen a detalle la problemática de sus cantones, así como las posibles áreas de mejora. Todo esto puede ayudar a visibilizar y empujar el desarrollo local de las comunidades con una visión prismática por la percepción de los diferentes actores que inciden en las realidades locales.

En esa misma línea de pensamiento, bajo un esquema de gobernanza democrática, los gobiernos locales no deben ser el único actor que tome decisiones, ni tampoco el único que las ejecute; es decir, el gobierno local no debe estar en el centro ni en la cumbre de las decisiones, sino que debe ser un cooperador más para el logro de los fines. El propósito fundamental de la gestión local en este esquema es el ser humano, su desarrollo integral y la formulación de políticas locales que alcancen el bienestar general. (Artavia Chacón, Calderón Coto, Jiménez Rojas y Obando Villalobos, 2012; p. 29).

Siendo de esta nueva manera, el gobierno cantonal toma un lugar de catalizador, de *socio o facilitador y cooperador* (Prats, 2005, p. 131) con los actores públicos, privados y de sociedad civil en búsqueda de una acción conjunta para el bienestar general. Ya su propósito no será solamente el prestar servicios municipales, sino liderar la interacción con actores civiles, públicos y privados, abrir el espacio local hacia una forma de gobierno participativo para formular políticas públicas locales y ejecutar otros proyectos con la cooperación de los otros actores, para la búsqueda del bienestar de la sociedad en general. (Artavia Chacón, *et. al*, 2012; p. 29 y 30).

Así, la gobernanza democrática local procura establecer una triangulación de alianzas entre la municipalidad, los actores privados y la ciudadanía, donde la municipalidad conoce de ellos sus necesidades y demandas, los actores privados son aliados en proyectos de desarrollo y cooperan a través de sus proyectos de responsabilidad social y la sociedad civil se involucra por medio de una activa participación ciudadana. Además, se procura que entre la sociedad organizada y las empresas desarrollen proyectos de autogestión, que son proyectos que ellos emprenden en conjunto y con cierta independencia de las autoridades públicas; de manera que se libera en parte de cargas al mismo gobierno local, pues los proyectos se pueden realizar solo con acompañamiento de este, o bien autónomamente por parte de los otros actores. (Artavia Chacón, *et. al*, 2012; p. 595).

Y lo que vale reiterar, es que en el centro del modo de gobierno basado en la gobernanza democrática local, está el desarrollo humano y la formulación de políticas públicas con la participación de los tres tipos de aliados.



¿CÓMO REALIZAR LA NEGOCIACIÓN POLÍTICA?

CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA SU EJERCICIO

Tal como se ha presentado, la gobernanza democrática local es un ideal de estilo de gobierno democrático; pero además, este se debe crear y desarrollar, pues no surge espontáneamente. (Artavia Chacón, *et. al*, 2012; p. 180 y 480).

La gobernanza democrática implica tomar decisiones y ejecutar acciones (así como su control) por medio de redes de actores que trabajen conjuntamente. También implica administrar estas redes de actores que se requieren en esta forma participativa, lo cual conlleva regular el conflicto social, fomentar las condiciones para la cooperación, buscar consensos y ayudar a crear estrategias colectivas para la solución de problemas. (Blanco, I. Gomá, R. 2003, p. 20).

Llevar este estilo de gobierno a la práctica en los gobiernos locales costarricenses requiere realizar cambios en la cultura democrática, que se tornan en retos a superar. Uno de esos retos es desarrollar procesos de negociación política que ayuden a lograr el consenso de quienes se involucren en formas participativas en los gobiernos locales.

Sin embargo, es importante aclarar que al hablar de negociación en el tema de acercamientos entre actores políticos y asuntos de interés público, no necesariamente se debe pensar en dinámicas de regateo, de pedir beneficios a cambio de concesiones (aunque con ellos se busque que todas las partes estén en una negociación de “ganar-ganar”); sino que en el tema político se pretende (en el ideal de la gobernanza democrática) lograr eso a lo que se ha llamado consenso entre las partes.

En esencia, el consenso que se busca en la negociación política de la gobernanza democrática consiste en ponerse de acuerdo en algo, a través del convencimiento de las partes por medio de argumentos razonados y fundamentados, que lleven a un compromiso. Luego, cuando se llega al acuerdo y compromiso, se buscarán las estrategias para implementar la solución. (Carrizosa, A. 2002).

En ese sentido, la negociación política es esencial en la gobernanza democrática, pues esta requiere de un acercamiento de las partes para participar en relaciones horizontales para toma de decisiones de interés general. Ello implica que muchas veces se deba realizar negociaciones políticas para crear alianzas estratégicas entre los distintos actores.⁶

Sin embargo, cabe aclarar que esas alianzas deben ser reales y no simplemente coaliciones entre algunos actores.⁷

6 “Las alianzas estratégicas tienen como finalidad posibilitar enlaces estratégicos entre los entes públicos, la sociedad civil y/o los empresarios y otros entes productivo-comerciales de tal manera que todas las partes se vean beneficiadas con dichas alianzas, sin que esto signifique la subordinación u obligación de las partes.” (Mirabal, 2003).

7 “En una coalición, varios actores o individuos se unen en contra de otro. En el caso de una alianza, varios actores se unen para alcanzar más fácilmente un objetivo en común.” (Mirabal Daniel, 2003).



De esta manera, la formación de alianzas, de grupos en búsqueda de consensos, requiere acciones que permitan llegar a ello; sobre todo cuando se está en un estado incipiente o de poca madurez de las dinámicas participativas que se buscan en la gobernanza democrática.

Ahora bien, tal como se ha explicado, la gobernanza democrática local lleva en sí la vinculación entre distintos actores para tomar decisiones y ejecutar acciones de interés local. Esto implica enfrentar la cuestión de ¿cómo lograr que los diversos actores superen los conflictos y lleguen a acuerdos que satisfagan en la medida de lo posible a todas las partes?

Es aquí donde la negociación política es indispensable, ya que es un proceso para abordar los conflictos y acercarse entre las partes para tratar los diversos temas de interés. Esta negociación se puede realizar con la consideración de algunas acciones prácticas que ayudarán a cualquier persona a trabajar en conjunto con otros.

Debido a la importancia de lograr esta ansiada negociación que se requiere en los gobiernos locales y particularmente en los de las dinámicas participativas de la gobernanza democrática, se presentan a continuación los aspectos básicos que todo actor o negociador debería mantener siempre en mente.

Asimismo, se resalta que – tal como se presentará en las siguientes páginas – esta negociación no remite a complejas acciones, sino que se fundamenta en aspectos básicos que, sin embargo, son frecuentemente ignorados o desconocidos por las personas involucradas en los procesos de acercamiento político.

LOS ASPECTOS BÁSICOS PARA LA NEGOCIACIÓN POLÍTICA

EN LOS GOBIERNOS LOCALES

En primer término, se debe entender que el conflicto es propio de la naturaleza social humana y por sí mismo ello no debe significar una amenaza, pues inclusive el conflicto puede generar un espacio de reflexión para conocer y valorar distintas alternativas o percepciones de una situación particular.

Por ejemplo, en el entorno del manejo de recursos escasos, como el presupuesto cantonal, los conflictos pueden surgir cuando entre las partes se deben definir temas de prioridad para proyectos o acciones concretas. En ese momento, algunos actores pueden ver amenazados sus propósitos sobre resultados de interés particular y ello llevaría a las luchas de poder para tomar el control de los recursos, o al menos bloquear los intereses contrapuestos. Sin embargo, en ese mismo momento las partes podrían ver cuáles son las pretensiones de cada actor, así como sus prioridades y por tanto, se podrían identificar los puntos en los que los participantes podrían entrar en negociaciones de



tipo ganar-ganar, al tener un panorama más amplio de dónde cada actor podría tener anhelos o hacer concesiones.

Pero el conflicto debe llevarse a la negociación para que se esclarezca y genere acuerdos (o consenso) entre las partes involucradas. Entonces es necesario un acercamiento político de las partes para empezar a crear sintonía de los distintos actores hacia propósitos de interés general, donde los intereses diversos se conjuguen en alianzas y acuerdos consensuados con el fin de unir esfuerzos y voluntades para el desarrollo local, que es el propósito del gobierno local.

En este sentido, los politólogos Carlos Carranza Villalobos y Orlando Hernández Cruz⁸ (2012) recomiendan una serie de aspectos elementales para realizar esta necesaria negociación política:

- Valorar los índices de capacidad política y administrativa del gobierno local.
- Valorar el peso político de los actores (poder de los actores).
- Identificar los intereses o posiciones de los distintos grupos.
- Indagar cómo se puede llegar a acuerdos políticos entre los actores.
- Buscar puntos de confianza o puntos de encuentro entre las partes:
 - Identificar la afinidad de los diferentes actores con respecto a temas relacionados con el desarrollo cantonal.
 - Identificar los intereses de las partes que están en la mesa (intereses, posiciones, reclamos).
 - Utilizar formas de acercamiento, tales como una jornada de un grupo focal para realizar un acercamiento entre las partes.
- Trabajar con técnicas de negociación. Ello implica pasos como:
 - Identificar a las personas con perfil para llegar a acuerdos (personas de acercamiento).
 - Identificar a los líderes que pueden negociar (con habilidades negociadoras).
 - Establecer una agenda básica de negociación entre las partes (temas de interés para acuerdos).

8 El MSc Carlos Carranza Villalobos es sociólogo y politólogo, reconocido analista político, catedrático de la Universidad de Costa Rica y Director de la Escuela de Administración Pública de esa casa de enseñanza. El Dr. Orlando Hernández Cruz es politólogo puertorriqueño, docente de la Escuela de Administración Pública y consultor asociado del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, especialmente en el tema municipal.



- Establecer un balance entre los temas de negociación y las agendas personales, la agenda pública y de gobierno de los actores.
- Buscar la estrategia de negociación, métodos implementación de acuerdos y verificaciones de estos.
- Se puede involucrar a mediadores que sean de confianza y que se reconozcan su neutralidad en el proceso.

Al seguir sus recomendaciones, se puede marcar una vía de acción para calar en la conciencia política de las partes con el propósito de lograr acercamientos y acuerdos.

A continuación se analizan y explanan estos consejos.

Prepararse para la negociación política

Se debe tener en cuenta que las recomendaciones acá analizadas serán útiles si 1) se participa como un observador, mediador o moderador neutral que desea conocer la dinámica política y coadyuvar a las partes para lograr su acercamiento y entrar en negociación; o 2) si se estuviera en la posición de actor político involucrado en el proceso.

Por tanto, para mayor facilidad en el estilo expositivo de las ideas, los comentarios se orientarán en esos dos sentidos; es decir, que el lector podría ser un mediador o un actor involucrado en el conflicto.

Como punto importante de partida, se debe tener siempre en cuenta que toda dinámica política es siempre cambiante, por lo que los intereses, las fuerzas de poder y hasta los actores intervinientes pueden variar en el juego y estar en distintos niveles, según el momento o el tema en conflicto. Como consecuencia, todo interviniente en un proceso de negociación no debe tener por firmes las apreciaciones que se haya creado sobre la negociación, sino que se debe mantener siempre atención sobre los cambios en la dinámica entre los actores.

Por esas mismas razones, para llegar a conocer cómo se puede realizar la negociación política será necesario un constante monitoreo del entorno y de los juegos de poder (de las personas que participan en los asuntos públicos). En vista de ello, se deberá tomar el tiempo suficiente para entender qué sucede, cómo y por qué pasa de tal manera; así como evitar sacar conclusiones precipitadas de lo que aparentemente está pasando entre los actores. De esta manera, no bastará un día o una semana para obtener una percepción más o menos clara del proceso político que se vive, sino que será necesario un ejercicio de más tiempo, en un seguimiento constante.



Medir la capacidad política y administrativa del gobierno local

Este es un ejercicio básico que procura conocer la dinámica política del gobierno local para alcanzar acuerdos y poder ejecutarlos. La capacidad política se reflejará en la gobernabilidad del sistema; es decir, su capacidad para lograr acuerdos sin altos costos y que se acompañen de credibilidad por parte de los intervinientes y de la ciudadanía en general.

Es posible que se observen coaliciones o fracciones que entran en conflicto con las otras partes y que hacen ineficiente o desgastante el juego político. En este sentido, se deben identificar las partes intervinientes, sus posiciones, los mecanismos de presión que utilizan para ejercer poder sobre los otros actores y cómo percibe la ciudadanía estos conflictos (con indiferencia, descontento, sienten perjuicio o apatía, etc.)

La capacidad administrativa es importante al considerar la eficacia y eficiencia general del gobierno local en cuanto a productos se refiere. Así, se debe investigar cuáles son los resultados de la gestión administrativa de la municipalidad, la ejecución presupuestaria, los proyectos ejecutados y el grado de cumplimiento de los planes. También es necesario indagar sobre el ambiente laboral, la percepción de funcionarios sobre la gestión, el grado de satisfacción en el cumplimiento de los servicios municipales y las razones de las deficiencias en la gestión de servicios. Adicionalmente, será importante considerar la percepción de la ciudadanía en general con respecto a si los proyectos ejecutados satisfacen sus expectativas o si se aprecian como medidas paliativas, sin poco alcance, que se perciben como acciones clientelistas o bien que no son los proyectos que debieron ser atendidos por existir otros considerados prioritarios.

Asimismo, debe observarse si el grado de conflictos internos hace que existan formas de manipular la parte administrativa como instrumento político para llevar - o excluir - ciertos proyectos al seno del Concejo, o bien si en lo administrativo se buscan excusas para no ejecutar ciertos acuerdos que no son de interés para algunos actores rivales.

Valorar el peso político de los actores

Es necesario identificar los actores políticos intervinientes. En sentido práctico, un actor político es una figura o grupo de personas que pueden incidir en el proceso de decisión política, por cuanto tienen influencia o intereses en los temas que afectan los asuntos públicos (Carrizosa, 2001). Así, la figura de autoridad formal del Alcalde, el Concejo Municipal en sí, las fracciones políticas que integran el Concejo, un sindicato, un grupo comunitario o el Gobierno Central, son todos ejemplos de actores políticos.

Pero también debe tomarse en cuenta que en el juego político pueden existir otros actores -no necesariamente políticos- que también tienen intereses en lo que se refiere a los asuntos que



involucran o podría involucrar al Gobierno Local. De esta manera, se requiere identificar la participación de estos actores (civiles, privados, organizaciones no gubernamentales, institucionales, funcionarios, académicos) y se debe valorar de qué manera ellos podrían representar grupos de interés o verse afectados por decisiones políticas (o tener interés directo en ellas) y la gestión administrativa.

Al hablar de peso político, se hace referencia a las cuotas de poder político de cada actor. Se trata de escudriñar en la capacidad, recursos o influencias que tiene cada uno para influenciar a otros o imponer sus voluntades sobre los demás actores. El peso político se podría manifestar en recursos económicos, capacidad de convocatoria de la ciudadanía o de otros actores, capital humano, organización, control de recursos o mayoría en procesos de votación para decisiones, los aliados con que cuenta o la fuerza de su coalición; también en experiencia, credibilidad o dominio de información (Carrizosa, 2001, p. 42).

Esta valoración consiste esencialmente en identificar los recursos de poder de cada actor que le permitan participar en el juego político para inclinar la balanza a su favor o que en definitiva su voluntad de imponga sobre otros. Asimismo, se debe buscar conocer quiénes son los aliados u opositores de dicho actor, pero teniendo siempre en consideración que los actores pueden cambiar su posición en función del tema de discusión, de la presión de otros actores o el momento político, tales como procesos electorales o de protesta pública. (Carrizosa, 2001, p. 32).

Identificar los intereses o posiciones de las partes

Al observar el juego político de los actores, se debe identificar los intereses o posiciones de cada una de las partes⁹.

Presentarse como observador (o hacer el ejercicio de observación atenta, si se es actor involucrado) en las reuniones o sesiones formales de los distintos actores será de mucha utilidad para identificar en los discursos o intervenciones de cada actor cuáles son las posiciones y qué parece interesarles a cada uno de ellos.

Otra manera de identificar los intereses o posiciones es por medio de un acercamiento a cada una de las partes para investigar más sobre ellos. Si hay accesibilidad, se pueden establecer entrevistas con cada actor para dialogar sobre sus percepciones del conflicto y sus valoraciones de lo que está en el juego.

⁹ Buscar los intereses implica cuestionarse: ¿Por qué es que están negociando en la mesa? ¿Qué es lo que tiene que suceder para que ellos puedan ser satisfechos? ¿Qué es lo que los motiva? (Instituto Centroamericano de Estudios Políticos, 2003, p. 14).



Si no se encuentra forma de acercarse por ese modo a las partes, o bien si se es una parte involucrada en el conflicto, entonces puede aprovecharse una jornada de grupo focal para realizar un acercamiento con los diversos actores.¹⁰

De acuerdo con la recomendación de Carlos Carranza y Orlando Hernández (2012), en las jornadas de grupos focales se debe abrir un espacio de participación para identificar los temas que muestren cuáles son los intereses sobre la mesa y, siendo que se trata de una búsqueda de acercamiento político para el desarrollo local, es ideal que los temas a discutir vayan de la mano con los intereses generales que apunten hacia ese desarrollo.

Otra recomendación realizada por esos politólogos es que en estos grupos focales se pueden involucrar a mediadores (o moderadores) que sean de confianza para las partes y que además se les reconozca por su neutralidad en el proceso. Para esto se puede recurrir a figuras de la academia, de la Defensoría de los Habitantes, la Contraloría General de la República o un líder local que sea respetado y reconocido por todos los involucrados (cura, pastor, docente, etc.).

Estos mediadores o moderadores pueden propiciar un ambiente de confianza y ser figuras que coadyuven a crear un proceso de diálogo, con posibilidades de pasar a una etapa de negociación o búsqueda de consenso.

Ya sea durante entrevistas, participación en sesiones o reuniones formales, en grupos focales o de otra metodología de acercamiento, será importante que se escuche a las otras partes para que se conozca la forma en que cada uno valora los temas; asimismo, es necesario hacer un esfuerzo para reconocer los sentimientos o emociones que se observan en cada interviniente. Este es un ejercicio de observación, escucha y tolerancia, de paciencia y acercamiento racional y emocional. Si esto se aprovecha, servirá para tener una mayor conciencia de la sensibilidad de cada participante hacia los temas y la forma como cada persona conoce o enfrenta los problemas.

Ante todo, debe tenerse presente que se está tratando con personas y por ello la parte humana siempre se manifestará: personalidades, emociones, reacciones, desconfianzas, intrigas, etc. Si un negociador, mediador o actor interesado logra reconocer estos aspectos, tendrá una mejor apreciación de las situaciones y esto le permitirá conocer los momentos oportunos y las formas de tratar con las partes.

En ese mismo sentido, como interviniente o interesado, es necesario abandonar los propios esquemas mentales, juicios de valor o posiciones. Asimismo, se ha de tomar el tiempo para aprovechar el espacio como un momento de reflexión que permita considerar los puntos de vista de las

10 En cuanto a técnicas de acercamiento entre partes, se puede aprovechar la metodología de Círculos de Paz y justicia restaurativa empleada por la Comisión Nacional de Mejoramiento de la Administración de Justicia (CONAMAJ), que se expone en el “Manual para Facilitadores de Círculos de Paz”, de Kay Pranis, traducido y editado por la CONAMAJ (2006).



otras personas, como si se estuviera en los zapatos de esa persona. Esto ayudará a hacer una valoración de los temas desde otras perspectivas.

Es importante en este ejercicio escuchar atentamente las exposiciones sobre intereses de las partes, o los reclamos que se realizan, a la vez que se expresen las percepciones propias cuando sea necesario, pero procurando mantener siempre un respeto hacia todas las personas (pues el propósito del proceso de acercamiento acá recomendado es llegar a puntos de encuentro).

¿Cómo se pueden llegar a acuerdos políticos?

Para llegar a acuerdos políticos, se debe trabajar en varios aspectos, que dependerán de las circunstancias, la accesibilidad e interés de las diferentes partes; así como si los problemas del momento son circunstanciales o coyunturales.

No obstante, aunque no se puede dar una receta de aplicación general, sí es posible seguir una serie de pasos que pueden ayudar a alcanzar acuerdos políticos.

La estrategia básica a utilizar será: buscar los temas en los que se percibe que las partes pueden llegar a acuerdos, sin mucho desgaste en el proceso; luego, ayudar a negociar y a lograr el acuerdo. Con esto, se puede propiciar confianza en los procesos de acercamiento y así se valorará entre los actores que sí es posible conciliar intereses. Asimismo, procurar en una primera parte no trabajar con los temas que son de interés, pero muy propensos a conflictos. En la medida de lo posible, se deberá relegar el trato de estos temas para cuando la relación entre los actores ya evidencie alguna madurez en las negociaciones.

De seguido se describe cómo se puede aplicar la estrategia pretendida:

Aprovechar momentos y espacios para acercamiento entre las partes

El primer punto esencial es tratar de crear confianza entre las partes. Para ello se puede aprovechar el acercamiento realizado en las sesiones de grupos focales, entrevistas o bien en espacios informales donde se busque de una manera natural acercarse a las partes para conversar de diversos temas (no necesariamente de los del juego político) y con la sincera intención de generar un espacio de cordialidad y de interés entre las personas (no en los problemas, los puestos o su figura política).

Este primer momento es esencial para preparar el camino hacia el resto de la negociación y es de especial importancia comunicarse con claridad, escuchar con atención, presentarse con amabilidad y naturalidad a los diferentes actores y, sobre todo, demostrar respeto por las otras personas y sus puntos de vista. (Carrizosa, A. 2002).



Identificar puntos de encuentro

Es vital esforzarse en identificar cuáles son los temas de más interés para cada una de las partes; pero sobre todo deben buscarse los temas en los que se observan coincidencias o intereses comunes y que se perfilan como importantes para los diversos actores. Además, es necesario visualizar cuáles de esos temas comunes son menos propensos a generar discordias entre ellos.

Es importante que estos puntos de encuentro que se buscan estén orientados a temas relacionados con el desarrollo cantonal, que sean de interés general. A esta parte se le puede llamar (en palabras de Carlos Carranza y Orlando Hernández, 2012), establecer una agenda básica de negociación entre las partes.

Según Carrizosa (2002) en una agenda de negociación las partes establecen cuáles aspectos serán tratados en el curso del proceso y en qué orden se conocerán. Asimismo, es importante definir el camino que se seguirá para lograr los acuerdos; pero ante todo, es vital que la agenda incluya temas que cuenten con expectativas realistas de que se puede lograr acuerdos y que estos podrán ser implementados. Al respecto, Carrizosa (2002) dice: “Para elaborar soluciones viables, es necesario considerar todas las posibilidades y restricciones que determinan los límites que cada parte puede y no puede hacer.” Y más adelante agrega este autor: “[...] Formular las negociaciones dentro de un marco de posibilidades reales, garantiza a que cada una de las partes pueda contar con la capacidad y los recursos necesarios para implementar los resultados a los que se han comprometido.”

No obstante, aunque la intensión es tener acuerdos iniciales que muestren que se puede llegar a feliz término las negociaciones, también es necesario visualizar el posible impacto de corto o largo plazo de los acuerdos. En este sentido Carrizosa (2002) recomienda que:

“[...] aunque son importantes los objetivos a corto plazo, porque permiten alcanzar resultados rápidamente, y estos normalmente motivan y entusiasman, es necesario considerar los objetivos de largo plazo, porque estos a la larga, suponen un impacto mayor y una proyección en las política nacionales, y además, las preocupaciones inmediatas a menudo contrarrestan el beneficio futuro. Es importante comprender este dilema, del costo que un objetivo a corto plazo puede tener sobre el objetivo a largo plazo, o viceversa, y aunque podemos lamentarnos por la elección que hemos hecho, al menos ganamos en tener la posibilidad de elegir conscientemente.”

Además de estas consideraciones, Carlos Carranza y Orlando Hernández (2012) recomiendan que a la hora de definir los temas de la agenda, se debe buscar un balance entre las agendas personales de los actores, sus intereses públicos y de gobierno. Esto en esencia es buscar que en los temas a tratar se aborde el interés general, pero que a la vez los actores identifiquen en la agenda temas con intereses particulares de cada uno, pues en concreto cada actor desea ver sus proyectos en la mesa de negociación y con posibilidad de que sean conocidos y hasta aprobados.



¿Cómo realizar una negociación con los actores?

Para llegar a los acuerdos se puede trabajar con técnicas de negociación. Sin embargo, primero deberá identificarse quiénes son los líderes que tienen la autoridad o capacidad para negociar (que pueden responder por acuerdos); además, que sean accesibles y cuenten con perfil adecuado para la negociación. Esto es, encontrar a los actores o líderes con los que se puede llegar a establecer acuerdos.

En cuanto al estilo de negociación, Hernández Ortiz (2008) presenta el tipo de negociación basada en principios (desarrollado por la Universidad de Harvard), el cual puede ayudar a lograr lo pretendido:

“La negociación debe buscar que las personas puedan expresar sus puntos de vista, recibir a otros y estar dispuestos a encontrar soluciones convenientes. [...] La negociación práctica ofrece, a las personas interesadas, la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos en un esfuerzo para solucionar sus diferencias y llegar a un acuerdo satisfactorio, para lo cual es pertinente el desarrollo de habilidades como la empatía y la capacidad de escucha activa.”

Este mismo autor explica que la negociación basada en principios pretende acuerdos que satisfagan a las partes; es decir, que logre desarrollar una relación cooperativa que considere los intereses de los intervinientes y lleve a realizar lo acordado. E indica el autor:

“Este método fue diseñado para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa; es duro para los argumentos y suave para las personas y puede ser utilizado si se discuten uno o varios asuntos. Se resume en cuatro principios básicos: separar a las personas del problema; concentrarse en los intereses, no en las posiciones; inventar opciones de mutuo beneficio e insistir en que los criterios sean objetivos, estos definen una técnica de negociación, la cual puede usarse de manera natural.” (Hernández Ortiz, 2008).

Siendo coincidentes con esa idea de negociación, los siguientes puntos son importantes para el proceso:

- Comunicación asertiva y escucha atenta, relaciones cordiales con las partes y visión de largo plazo, tener claridad de los intereses propios y el de las contrapartes (y clarificar que los intereses van más allá de las posiciones). Se debe recordar que es primordial crear y mantener buenas relaciones con las partes, puesto que ellas podrían ser aliados en el futuro, o inclusive podrían tenerse futuros encuentros con ellos para otras negociaciones o acercamientos.
- Valorar las opciones: se deben generar alternativas de solución entre las partes. Estas alternativas deben elaborarse en la medida de lo posible con la participación de todos los involucrados, pues cuando un actor se percibe involucrado en el proceso, también se siente comprometido con los resultados y los compromisos.



- Un aspecto importante del proceso de negociación es separar a las personas de los problemas¹¹; esto es, que se deben concentrar los esfuerzos en entender los problemas y buscarles su solución, sin atacar a las personas. De este modo, se debe evitar las situaciones que atizan las diferencias personales en el conflicto; asimismo, se debe llevar una negociación respetuosa, basada en el convencimiento a través de argumentaciones razonadas y no bajo medidas de presión y juegos de poder entre las partes.

A pesar de la utilidad de ese estilo de negociación, cabe hacer una pausa para aclarar que al hablar de negociación en el tema de acercamientos entre actores políticos y asuntos de interés público, el propósito principal es lograr consenso entre las partes.

Buscar las formas de implementación de acuerdos y verificaciones de estos

Finalmente, es crucial que al llegar a acuerdos las partes firmen un compromiso para cumplirlos. Al respecto, Daniel Mirabal (2008) indica:

“Cierre: es necesario llegar a un acuerdo con claridad. Deben quedar claramente definidos próximos pasos, responsables específicos de cada actividad, fechas de seguimiento y control; logre acuerdos viables, sostenibles, establezca mecanismos de control y de sanción mutuamente acordados y aceptados por las partes.”

Esta recomendación no es en vano. Ante los acuerdos, debe quedar evidencia de los compromisos asumidos, pero a la vez es necesario que se definan las estrategias o acciones para el cumplimiento y verificación de los acuerdos.

Lograr los acuerdos es tan importante como cumplirlos. Si ellos no se cumplen, el proceso habrá sido prácticamente insubstancial y la confianza será mermada significativamente.

11 “¿Cómo se hace para superar la tensión entre el contenido y la relación? Y ¿cuál es el consejo del Esquema de Negociación de Harvard? Simple: Separar las personas del problema, y tener siempre presente en el transcurso de las negociaciones que hay dos campos que atender, por un lado el campo de las personas, en donde al negociador le gustaría ir construyendo una relación en cada interacción que tengas, y por otro lado el campo del problema, en donde se tratará con el campo del contenido y de ser lo más eficientes posibles con el contenido.” (Diez, F. 2005).



CONCLUSIONES

La gobernanza democrática busca ese gobierno participativo, pero esto implica sentarse a la mesa a conversar con diferentes partes, exponer argumentos, valorar intereses o posiciones y procurar orientar esos aspectos para que estén a tono con el desarrollo local y el bienestar general.

Esto es un desafío que se vive actualmente en los gobiernos locales costarricenses, pues una vista rápida a sus dinámicas políticas podría mostrar que la experiencia diaria es que existe dificultad para realizar negociaciones respetuosas que permitan llegar a consensos entre todas las partes.

Además, cuando se piensa en la gobernanza democrática local como una forma de gobierno que busca maximizar la democracia, se entiende que este estilo de gobierno lleva implícito la necesidad de desarrollar la capacidad de hacer negociación política que lleve a decisiones consensuadas.

Un ejercicio de acercamiento y negociación no solo será útil cuando los conflictos son la tónica de los procesos de decisión (o indecisión). Cada paso favorable para la confianza, aumentará la posibilidad de lograr la ansiada negociación política y el consenso de las partes; y todo ello ayudará a crear y mantener el capital social, necesario para todo gobierno participativo.

En este sentido, el acercamiento psicológico, respetuoso y honesto es clave para ir creando confianza entre los actores, pero además el hecho de que el proceso de negociación sea participativo ayudará significativamente a que las personas se sientan parte de ello y se comprometan con los resultados (en definitiva, entre más aguda sea la crisis, será más necesario abrirse a la participación).

Así, la gobernanza democrática no solo es un reto del Estado, sino de todos los actores involucrados; por cuanto la función de dirigir las redes de participación no tiene por qué ser tarea de un solo actor, ni tampoco necesariamente una responsabilidad exclusiva de la administración pública. De esta manera, son todos los líderes impulsores de las redes los que en principio están llamados a tener esa disposición a administrar los riesgos que se generan como resultado de la incertidumbre y de los conflictos propios de las relaciones entre los actores; por tanto, todos ellos deben ejercitarse en la negociación política.

REFERENCIAS

Alfredson, Tanya y Cungu, Azeta. (2008). *Teoría y práctica de la negociación. Una revisión de la literatura. Material conceptual y técnico*. Módulo EASYPol 179. Programa de aprendizaje sobre políticas de la FAO. Materiales en línea para la formulación de políticas. En: http://www.fao.org/docs/up/easypol/745/4-5_Negotiation_background_paper_179ES.pdf



- Alguacil, J. (2004). *La democracia participativa como estrategia para la gestión relacional*. *Intervención Psicosocial*, 2004, Vol. 13 N.º 3 Págs. 289-305. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179817830001>
- Artavia Chacón, N., Calderón Coto, J., Jiménez Rojas, C. y Obando Villalobos, 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*. (Memoria de Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública). Universidad de Costa Rica, San José, C.R.
- Blanco, I. y Gomà, R. (2003). *La crisis del modelo de gobierno tradicional. Reflexiones en torno a la gobernanza participativa y de proximidad*. *Gestión y Política Pública*, primer semestre, año/vol. XII, número 001. Pp. 5-42. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. D.F. México.
- Bravo, O. (2007). *La dimensión política del desarrollo local*. *Quórum Académico*, vol. 4, núm. 1, pp. 13-30 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=199016808002>.
- Carranza Villalobos, C. y Hernández Cruz, O. 2012. (18 de setiembre de 2012). Entrevista. (Artavia Chacón, N. y Obando Villalobos, M., entrevistadores).
- Carrizosa, A. (2001). *El cabildeo, una estrategia para incidir en las políticas públicas*. Manual 2.
- Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD). Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID). En http://www.cird.org.py/institucional/documentos/manual_incidencia.pdf
- Carrizosa, A. (2002). *La negociación como herramienta de incidencia política*. Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD). En http://www.cird.org.py/sociedadcivil/documentos/LA_NEGOCIACION_COMO_HERRAMIENTA_DE_INCIDENCIA_POLITICA.pdf
- Conejero E. y Pizarro E. (2007). *En busca de la gobernanza democrática local*. VII Congreso Español de Ciencia política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno. Madrid, España.
- Dávila, O. (1993). Los dilemas de la constitución de los actores sociales. *Última Década. Revista de El Centro de Investigación y Difusión Poblacional de Achupallas*. No. 1, 1-11. Obtenido desde: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=19500102>
- Diez, F. (2005). *El arte de negociar. Manual de Gerencia Política*. Instituto Nacional Demócrata. Washington. En: www.bvsde.paho.org/cursomcc/e/pdf/lectura6.pdf
- Flórez Mazzini, V. (s.f.) *Negociación y manejo de conflictos. Esquema de negociación basándose en intereses*. En: http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf



Hernández, J. (2011). *Capacidades, instituciones y gobernanza democrática local: elementos para el estudio de los gobiernos locales en América Latina*. Circunstancia. Año IX - Nº 26

- Septiembre 2011. Disponible en: <http://ortegaygasset.edu/fog/ver/1205/circunstancia/ano-ix---n-26---septiembre-2011/articulos/capacidades--instituciones-y-gobernanza-democratica-local--elementos-para-el-estudio-de-los-gobiernos-locales-en-america-latina>

Instituto Centroamericano de Estudios Políticos (INCEP). (2003). *Negociación Política*.

Cuadernos de Formación para la práctica democrática No. 7. Agosto 2003. Guatemala. En:

<http://190.56.167.102/libros/negociacion%20politica.pdf>

Mirabal, D. (2003). *Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas*. Provincia, enero-diciembre, número 010, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. Pp. 53-71. En: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/555/55501005.pdf>

Hernández Ortiz, E. (2008). *Interpretación y Análisis de los Procesos de Negociación*. Aportes desde la Ciencia Política. Reflexiones, Vol. 87. Número 1, 2008, pp. 87-98. Universidad de Costa Rica. En <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/729/72912553006.pdf>

Ortiz, L. (2011). *Informe de conclusiones. Área Temática: Los medios e instrumentos de los ciudadanos para participar individual y colectivamente en el proceso de formación de las políticas públicas*. XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Asunción, Paraguay, 8 - 11 Nov. 2011.

Prats, J. (2005). *La gobernanza como modo de gobernación de nuestro tiempo*. España, INAP. Pág. 129-139; 148-151.

Pulido, N. (2007). *Actores en red: letra y ritmo del desarrollo local*. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007.

Sauri, H. (2007). *El plan estratégico de Mérida: Una experiencia a compartir*. En: Los gobiernos locales en la construcción del futuro de los países: Gobernanza Urbana y Desarrollo Regional. Coordina: América-Europa de Regiones y Ciudades (AERYC), Josep M^a Pascual Esteve, Amelia Fernández Paricio. Conclusiones del V Encuentro AERYC que se celebró en Caguas (Puerto Rico) durante los días 29 y 30 de noviembre de 2007.

Silva, I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. En Gestión Pública No. 42. CEPAL. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación



Económica y Social (ILPES). Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Santiago de Chile.

Zurbriggen, C. (2011). *Gobernanza: una mirada desde América Latina*. Perfiles Latinoamericanos 38. Julio/diciembre 2011. Uruguay, FLACSO.

