

**“LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN MUNICIPIOS RICOS.  
EL CASO DE UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LA  
MUNICIPALIDAD DE BELÉN EN COSTA RICA Y  
EL MUNICIPIO SAN PEDRO GARZA GARCÍA,  
NUEVO LEÓN, MÉXICO”**

**Freddy Mariñez Navarro \***

**RESUMEN**

Este trabajo es parte de la investigación realizada en el marco del Proyecto “Intercambio Académico ANUIES-CSUCA”, por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica y la Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública (EGAP) del Tecnológico de Monterrey (ITESM), coordinado por Margarita Esquivel (CICAP) y Freddy Mariñez Navarro (EGAP). Enfocada principalmente a la participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas municipales en sentido comparado entre la Municipalidad de Belén en Costa Rica y el Ayuntamiento de San Pedro Garza García en Nuevo León, México, el objetivo central de este trabajo es presentar los resultados de esta investigación cuyo objetivo fue el de diagnosticar la situación actual de la participación ciudadana, tomando en cuenta la transparencia y la comunicación en la elaboración de programas públicos en los municipios de Belén, Costa Rica, y San Pedro Garza García, Nuevo León, México. La investigación se realizó entre los años 2005-2006.

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador Titular de la Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – Campus Monterrey. Email: fmarinez@itesm.mx.

**Palabras clave:** Participación ciudadana, políticas públicas, municipios, diagnóstico.

## ABSTRACT

This work is part of the research conducted under the project “Academic Exchange ANUIES-CSUCA” by the Center for Research and Training in Public Administration (CIPAC), University of Costa Rica and the Graduate School of Public Administration and Policy Public (EGAP) of Tecnológico de Monterrey (ITESM), coordinated by Margarita Esquivel (CIPAC) and Freddy Mariñez Navarro (EGAP). Focused mainly on citizen participation in public policy-making compared to the municipal council of Belem between Costa Rica and the city of San Pedro Garza Garcia in Nuevo Leon, Mexico, the central objective of this work is to present the results of this research whose objective was to diagnose the current situation of public participation, taking into account the transparency and communication in the development of public programs in the municipalities of Belem, Costa Rica, and San Pedro Garza Garcia, Nuevo Leon, Mexico. The research was conducted between the years 2005-2006.

**Key words:** Citizen Involvement, public policies, municipalities, diagnosis.

## INTRODUCCIÓN

Los resultados de esta investigación nos permitieron proponer un Plan de Participación Ciudadana para la elaboración de política pública municipal que será aplicado en primera instancia en los municipios estudiados con la posibilidad de extenderse a municipios centroamericanos. El plan contempla variables de carácter de participación ciudadana, transparencia y comunicación. Vale resaltar que el proceso de actuación pública local sobre el que se proyectó la experiencia participativa dejó fuera todos aquellos procesos de participación ciudadana no conectados directamente a la acción de los gobiernos municipales estudiados. En este artículo presentaremos la metodología y los resultados del estudio.

## I.- LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y EL DIALOGO

La participación ciudadana y el diálogo son dos elementos de trascendental importancia para la democracia, afirmamos que sin uno de estos dos, el significado de la democracia se perdería. Según Larry Diamond y Leonardo Morlino (2005), la calidad de la democracia debe asegurar que todos los ciudadanos deben hacer uso de los derechos formales por la vía del voto, la organización, las asambleas, las protestas, el lobby para sus intereses, así como la influencia en el proceso de la toma de decisiones. Para los efectos de este trabajo la participación la entendemos como la acción por medio de la cual se dirimen problemas específicos para encontrar soluciones comunes o para hacer confluir voluntades dispersas en una sola acción compartida, así “la participación es indispensable para integrar la representación de las sociedades democráticas a través de los votos, pero una vez constituidos los órganos del gobierno, la participación se convierte en medio privilegiado de la llamada sociedad civil para hacerse presente en la toma de decisiones políticas...” (Mauricio Merino; 2001:18).

Al hablar de las decisiones públicas, estamos ubicando a la participación en el sentido de tomar parte en la gestión de lo colectivo, de la cosa pública, y ésta “es lo que afecta a la sociedad en su conjunto y le interesa, no es el monopolio exclusivo del Estado, si bien los poderes y organizaciones que la conforman tienen que velar por el interés general y por la eficacia y eficiencia de las actuaciones encaminadas a alcanzarlo” (Fernando Pindado Sánchez; 2000: 21). De esta manera, la participación es sinónimo de intervención, de interés, de preocupación que supone un plus de voluntad, un sentimiento de pertenencia a un colectivo, a un grupo, a un municipio, a una entidad federal, a un país. También es importante afirmar que las organizaciones de la sociedad civil que participan necesitan conectarse con otras parecidas en una red de contactos que permita el intercambio de información y experiencias y la realización de proyectos comunes.

Este elemento ubica a la sociedad civil como sede donde se pueden encontrar nuevas fuentes de legitimidad y nuevos espacios de consenso basados en la tolerancia. Así, el diálogo es un medio por el cual se canaliza de manera racional la pluralidad ideológica y además, es una forma de producir decisiones que políticamente son significativas y consensuadas (Laura Baca Olamendi; 2002). En este sentido, viendo la más simple de las explicaciones sería:

1. Que el diálogo tiene como objetivo que varios actores políticos puedan expresar sus ideas, creencias, investigaciones, conclusiones, experiencias, etc.; con la finalidad que se pueda llegar entre todos a un acuerdo, y como punto final el tomar una decisión, que afectará de manera positiva/negativa o directa/indirecta a la política hacia el interior de nuestro país.
2. Que la participación ciudadana, tiene como finalidad el que la misma ciudadanía pueda de manera organizada con procedimientos formales, participar y además influir de manera directa y consciente en las decisiones políticas a tomar.

Reafirmando, podemos señalar que el diálogo y el impulso de la participación ciudadana son estrategias fundamentales para ayudar al proceso de consolidación de la democracia y potenciar el desarrollo político y social de un país. El diálogo, entonces, de acuerdo con Laura Baca Olamendi (2002), es el método racional para la solución de controversias que tiene como fundamento la libertad de pensamiento y la consagración de los derechos del hombre y el ciudadano. Y la participación ciudadana es el acto de voluntad individual a favor de una acción colectiva, con un proceso previo de selección de oportunidades.

Estos conceptos de participación sustentada en el diálogo, nos llevan a insertarla en el plano de la esfera pública, que sirve para integrar las opiniones de los ciudadanos en una resultante libremente elaborada porque existe un espacio social no determinado por el poder del Estado o por la dinámica mercantil. De esta manera, la participación ciudadana serviría para el nuevo control social; el rol de la sociedad en los ciclos de las políticas públicas; la producción de servicios sociales a través de la Sociedad y; la participación de la sociedad en la toma de decisión en la gestión pública.

Se podría entonces afirmar que la participación no es más que una forma de controlar y moderar el poder inevitablemente otorgados a los representantes políticos, convirtiéndose así en el puente entre la representación y la decisión pública. Es por ello que sin participación la democracia no existiría porque ésta requiere siempre de la participación ciudadana: con el voto y más allá del voto.

Pero también la participación necesita de mecanismos para que se pueda concretar. Para ello el referéndum, el plebiscito, la iniciativa popular, el derecho de petición y la revocatoria del mandato se presentan como instrumentos de acción. Sin embargo, estos no son efectivos sino abren posibilidades reales a la participación ciudadana en estas siguientes tres direcciones:

La *primera* es aquella que no supone una elección de representante, pero sí de toma de decisiones en el que los ciudadanos se convierten en actores importantes. Son el Referéndum y el Plebiscito los instrumentos más indicados. La *segunda*, es la que abre la posibilidad de que los ciudadanos participen directamente en el proceso legislativo y en la forma de actuación de los poderes ejecutivos (Presidente, Gobernadores y Alcaldes); aquí, los instrumentos llamados a cumplir su rol son la Iniciativa Popular y el Derecho a Petición. Y la *tercera*, es aquella que abre posibilidad a suspender el ejercicio del poder a un actor gubernamental electo. Para ésta, la Revocatoria del Mandato es el instrumento ideal.

Es evidente que para que tanto el diálogo como la participación ciudadana se cristalicen, es menester la existencia de una política gubernamental que contribuya a la creación de instancias, mecanismos, canales institucionales y el marco normativo correspondiente, que posibiliten un mayor acercamiento entre gobierno y ciudadanía, y den cabida a la atención y gestión de las demandas, a la negociación y a la interlocución entre ciudadanos y gobierno, así como a la construcción de espacios de deliberación, formulación de políticas y, en su caso, de colaboración. Los gobiernos entonces con visión pública moderna deben enfrentar este reto, por lo que se ha generado lo que hoy se puede denominar redes de actores de política pública, entendido esto como aquella que involucra mutualidad e interdependencia entre actores públicos y no públicos, así como entre diferentes géneros de actores públicos, por lo que pocas soluciones son respondidas exclusivamente por las autoridades gubernamentales. De esta manera, "...la habilidad de los actores para coordinar actividades, desarrollar una forma de gobernanza que no esté dirigido por el mercado ni por las decisiones jerárquicas, y perseguir iniciativas complejamente articuladas presenta un conjunto de enigmas conceptuales que desafían las nociones burocráticas de organización, la acción racional y el auto interés" (Jane E. Fountain; 2001:67).

De esta manera, surgen entonces dos cuestionamientos principales en este trabajo: ¿Se ha alcanzado plenamente en México y en Costa Rica la par-

ticipación ciudadana? ¿Han sido los municipios mexicanos y costarricenses las instancias de poder más indicadas para el ejercicio de la participación ciudadana? Para aproximarnos a una respuesta, analizaremos e identificaremos en los siguientes apartados el municipio y los canales institucionales de participación en los dos países objeto de estudio, así como el perfil de los municipios estudiados (Belén y San Pedro Garza García) y, finalmente, presentaremos la metodología y los resultados de la investigación.

## II.- MUNICIPIO Y PARTICIPACIÓN EN MÉXICO Y COSTA RICA

### 1.- El Municipio mexicano

El municipio en México se encuentra ante la más ambiciosa reforma y adición que se ha dado en la historia del Artículo 115 para el fortalecimiento legal de los municipios, la cual viene a concretar y complementar la reforma municipal de 1983, esta reforma es producto de la presión política de la oposición realizada desde los municipios. El fortalecimiento municipal fue una de las principales demandas y el punto central de la campaña política presidencial de 1994.

La realidad política del Presidente de la República que promueve estas reformas en materia municipal, era la de sobrevivir descentralizando, pues entendió que una forma de conservar el poder era cediendo parte de él, ya que en ese momento el sistema político mexicano de partido hegemónico se encontraba muy desgastado por el excesivo centralismo. En este contexto, y después de haber observado el papel de los municipios en la creación de un verdadero federalismo en donde se respeten las competencias de las tres órdenes de gobierno asignadas en la Constitución, en especial la de los municipios, llegamos a la reforma de 1999 la cual analizamos a continuación:

Reforma y adición a la fracción I:

Cada municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un presidente municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine. La competencia que esta Constitución otorga al gobierno municipal se ejercerá por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no habrá autoridad intermedia alguna entre éste y el Gobierno del Estado.

Observamos que se reforma el término “administrar” por el de “gobernar,” por lo que al elevar a rango constitucional la capacidad de gobierno de los municipios, éstos se convierten en uno de los órdenes jurídicos con competencias políticas propias del Estado mexicano, conjuntamente con el orden Federal, el Estatal y el Distrito Federal. Es substancial hacer la diferenciación entre administrar y gobernar, ya que el primer concepto significa realizar los actos mediante los cuales los órganos del poder ejecutivo atienden a la concretización de los servicios públicos o conjunto de actos que no comprometen gravemente el porvenir no arriesgado, encaminados a conservar el objeto administrado de acuerdo con la ley, y al no poder disponer libremente se concretan a la administración de los servicios asignados por las leyes y su sentido es más funcional y técnico. Se distingue de la administración de los particulares por los medios de los cuales dispone para conseguir sus fines, medios que provienen del poder de dominación y de coacción propia del Estado (Pedro Torres Estrada; 2005).

No obstante a lo anteriormente planteado, Enrique Cabrero (2003), ha venido señalando que los gobiernos locales en México han ampliado su visión y espacio de intervención por lo que han expandido y profundizado su agenda de políticas públicas. Así, tres elementos caracterizan el ámbito municipal mexicano:

- a.- La construcción de la agenda tiende a diferenciarse entre una agenda tradicional y una agenda no tradicional de la acción municipal;
- b.- La conformación de redes de política tiende a ser más espontánea y volátil; y
- c.- Las etapas del proceso de política pública tiende a “compactarse” en el tiempo y en el espacio institucional y social” (Cabrero; 2003: 26-27).

Visto así, los municipios mexicanos han pasado de ser órganos encargados de administrar políticas públicas tradicionales a gestionar políticas públicas integrales por lo que la participación de actores sociales diversos es un elemento caracterizador. Veamos la tipología presentada por Cabrero:

	ó í	ó ó	ó
	ó		
		ó	ó
Fuente: Enrique Cabrero, 2003			

De esta manera, Cabrero (2003), identifica tendencias en el papel que juega la agenda de políticas públicas en el municipio:

- Cuando el rol del municipio es sólo de animación de la acción pública local, la tendencia dominante de la agenda municipal son el desarrollo económico y la educación.
- Cuando el municipio es actor complementario de la agenda federal o regional, la tendencia dominante de la agenda municipal es la planeación y desarrollo urbano, la protección ambiental, el bienestar social, la salud y la seguridad social.
- Cuando el municipio se convierte en el articulador estratégico y central de la agenda municipal, la tendencia dominante es la participación ciudadana, la modernización administrativa y los servicios públicos locales.

## 2.- La Participación Ciudadana en el Municipio mexicano

Uno de los grandes dilemas de la democracia es tratar de buscar la congruencia y la complementación entre las formas de la democracia representativa y las que corresponden a la democracia participativa. Una de las principales razones que justifican teóricamente la adopción de mecanismos de democracia directa, consiste en concebir que, para el correcto funcionamiento de un régimen democrático, es necesario aplicar elementos que mitiguen las insuficiencias y contradicciones del sistema representativo que invariablemente ha desembocado en condiciones de no-identificación de los representantes con los representados.

Indudablemente, los mecanismos de participación ciudadana directa han sido incorporados cada vez con mayor frecuencia a las democracias latinoamericanas, sin que ello signifique que ha habido eficacia en su aplicación. Las elecciones, por mucho que hayan mejorado su organización y resultados, no agotan la participación ciudadana. Existen múltiples recursos y canales institucionales que hacen viable la consulta a la población más allá de los comicios: el referéndum, el plebiscito, la iniciativa popular, el derecho de petición, el derecho de revocación, los procedimientos de audiencia pública (derecho a la información, consulta popular u organización de cabildos abiertos). Sin embargo, estos recursos de vinculación de la ciudadanía con el proceso de gobierno, con creciente reconocimiento jurídico, presentan escasa práctica y reglamentación precisa. En México, en el nivel federal no existe legislación específica sobre mecanismos de participación directa, por lo que no hay mecanismos federales que apoyen el plebiscito, referéndum o revocación del mandato. En el caso de las entidades federativas mexicanas, de las 32, sólo 24 de ellas sí incorporan estos mecanismos en su legislación.

Entre los avances de la legislación que impulsa la participación ciudadana en México tenemos a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que garantiza a los ciudadanos, en su Art. 6° el derecho a la información; en su Art. 8° el derecho a la petición, en su Art. 9°, el derecho a la asociación y en su Art. 26° el derecho a la planeación democrática; la Ley General de Desarrollo Social, que contiene las bases jurídicas específicas para asegurar el derecho a la participación en la planeación, ejecución, evaluación y supervisión de la política social; la Ley de Planeación, que asigna especial importancia a las instancias de participación ciudadana en la elaboración de

los Planes Nacionales de Desarrollo y en general en todos los procesos de planeación, con una orientación especial a la participación de las comunidades indígenas; la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, que asegura el acceso a la información pública de todos los ciudadanos; y la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, cuyo propósito se orienta a fomentar las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil dando especial énfasis a reglamentar la relación con las dependencias estatales.

<b>Cuadro 1. Participación ciudadana en la legislación mexicana.</b>	
ó í	
	ó
	ó
ó	
ó	
Fuente: Construcción propia.	

Es importante destacar que la reforma del artículo 6to de la Constitución coloca a la transparencia en este rango, estableciéndose para todos los órdenes de poder (Federal, Estatal y Municipal):

- 1.- Principio de máxima publicidad.
- 2.- Protección a la información referida a la vida privada y datos personales.
- 3.- Acceso gratuito a la información pública y a sus datos personales.
- 4.- Acceso a la información y procedimientos de revisión expeditos.

5.- Publicación de indicadores de gestión y ejercicio de los datos públicos.

6.- Manera en que se hace pública la información.

### **3.- El Municipio en la construcción del Estado Costarricense**

El estado costarricense, de acuerdo al artículo 168 de la Constitución Política de Costa Rica, “se divide en provincias, estas en cantones y estos en distritos”. De acuerdo con lo anterior, mediante Ley No. 4366 sobre la división territorial administrativa, se definieron 7 provincias: San José, Alajuela, Cartago, Heredia, Guanacaste, Puntarenas y Limón; con respecto a los cantones, la división cuenta con 81 existiendo 81 municipalidades, y a su vez éstos se dividen en 465 distritos a nivel nacional, representando así la menor unidad de administración nacional.

La Constitución Política de Costa Rica, fija las bases jurídicas del régimen municipal y deja la regulación de aspectos específicos a otras leyes (Código Municipal), por lo tanto en su Título XII, artículos 168-175, se define la división territorial y se establece que cada cantón cuenta con un gobierno local (municipalidad) el cual tendrá la administración de los servicios locales.

El Código Municipal (marco de acción de las municipalidades) vigente desde 1998, define la autonomía en tres grandes áreas:

- Autonomía política: se refiere a que los habitantes de cada cantón pueden elegir a sus propias autoridades locales. (Artículos 4, 14, 21).
- Autonomía administrativa: se relaciona con la operación sin interferencia de otras instituciones en las áreas que son de su competencia (Artículos 2 y 3).
- Autonomía financiera: permite a los gobiernos locales fijar las tasas y precios de los servicios municipales. (Artículo 68).

A pesar de la existencia, al menos escrita, de la autonomía de los gobiernos locales, cabe señalar que el Estado costarricense es unitario y altamente centralizado en donde las líneas de coordinación casi no existen y menos de igualdad de condiciones, resultando no extraño las grandes luchas de los movimientos municipalistas por la descentralización.

Las competencias municipales reguladas actualmente por el Código Municipal se pueden dividir en tres grandes bloques: funcionales, fiscales y políticas.

<b>Cuadro 2. Competencias de los Gobiernos Locales</b>	
	í ó í
ó ó ó	
	ó ó
ó	
Fuente: Elaboración propia con datos del documento: Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. (2004). <u>Proceso presupuestario municipal y participación ciudadana en Costa Rica</u> . San José, Costa Rica.	

Cabe mencionar en este sentido, que actualmente existe todo un reto en lo que respecta a fortalecer a los gobiernos locales, desde el punto de vista de sus competencias, ante lo cual han resultado algunos esfuerzos sin ningún logro. Entre estos se encuentra la reforma al artículo 170 de la Constitución Política de Costa Rica y la Ley de Transferencias de Competencias del Gobierno Central a las Municipalidades, sin embargo dado a fuertes oposiciones a esta acción, en el 2002 este proyecto de ley tuvo que ser retirado de la corriente legislativa.

En lo que respecta a las competencias fiscales, al fundamentarse el Estado Costarricense como unitario descentralizado, donde las competencias se encuentran totalmente definidas en un territorio determinado, por consiguiente la estructura tributaria se encuentra centralizada por el gobierno central, resultando los municipios marginalizados de tal competencia. No obs-

tante, en 1995 se aprobó la Ley No. 7509 sobre bienes inmuebles el cual sería administrado directamente por las municipalidades (este impuesto sustituyó al impuesto territorial administrado por el Ministerio de Hacienda).

Este traslado generó un nuevo sistema de financiamiento de los municipios, sin embargo su implantación no fue del todo fácil, debido a la poca tecnología y bases de datos de contribuyentes nulas u obsoletas con la cual contaban los municipios (algunos hoy día no se recuperan) y el arcaísmo de sus procesos y su administración.

Por último, las competencias políticas es donde se les permite al municipio la elección directa de autoridades locales y la creación de instancias para promover la participación ciudadana en la gestión municipal. Esta competencia se ve fuertemente fortalecida por la elección directa de Alcalde por primera vez en el 2002, ofreciéndole a la Alcaldía una nueva visión de gerencia pública local.

El Gobierno municipal se encuentra conformado por la figura del Alcalde y el Concejo Municipal.

**Concejo Municipal:** Es un órgano deliberativo integrado por regidores propietarios y suplentes. El artículo 13 del Código Municipal fija sus atribuciones, donde la principal radica en “Fijar la política y las prioridades del desarrollo municipal...”.

**Alcalde:** Representa el funcionario ejecutivo de más alto rango en la municipalidad. El artículo 17 del Código Municipal establece sus principales funciones, siendo la principal: “Ejercer las funciones inherentes a la condición de administrador general y jefe de las dependencias municipales”.

El proceso de descentralización ha sido lento, consiste en un vaivén de decisiones sin tomar y propuestas sin ninguna estrategia por parte del sector municipal, sin embargo en tiempos de fortalecimiento de los gobiernos locales a nivel de América Latina a corto o largo plazo los municipios deben asumir nuevos retos.

#### 4.- La participación ciudadana en el Municipio de Costa Rica

Hasta 1998 Costa Rica era el único país de América Central en el cual funcionaba un sistema indirecto para la elección del Poder Ejecutivo Municipal.

Los ciudadanos elegían a los miembros del Concejo Municipal (Poder legislativo), mediante la aplicación de un sistema de representación proporcional y éstos, a su vez, escogían al ejecutivo municipal. Los miembros del Concejo Municipal son electos para un periodo de cuatro años y pueden ser reelectos para servir en sus cargos por periodo consecutivos. En las elecciones municipales pueden participar los partidos nacionales, provinciales y cantonales.

En lo que respecta a los mecanismos de participación de los ciudadanos, así como el compromiso de los gobiernos locales para fomentar ésta, se puede observar en principio, el artículo 5 del Código Municipal: “Las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del gobierno local”.

En este marco, los mecanismos de participación ciudadana que establece el Código Municipal se suscriben al cabildo, al referéndum, al plebiscito, a las audiencias públicas, a las comisiones de trabajo y a los concejos de distrito.

a.- El Cabildo (artículo 13 inciso j, Código Municipal). Esta facultad recae en el Concejo Municipal:

“El cabildo consiste en un acto de audiencia y consulta al pueblo, a fin de contar con mejores elementos de juicio respecto a la toma de decisión en un asunto a decidir por la municipalidad. Para ello se convoca a los vecinos y se escuchan sus opiniones. El resultado no es vinculante, por lo que el Concejo podría no acatar la decisión de los vecinos”.

b.- El Referéndum.

El referéndum es una institución por medio la cual se ratifica o desaprueba las decisiones de carácter normativo adoptadas por órganos representativos, tales como el Concejo Municipal. Generalmente, se aplica a cuestiones de carácter territorial y a materias relativas a formas de gobierno y su ejercicio”.

c.- El Plebiscito.

Este mecanismo de participación es similar al referéndum. Reduce su finalidad a la adopción de una decisión política relevante. Tiene efectos

vinculantes, por lo cual obliga al Concejo a ejecutar la decisión del pueblo<sup>1</sup>.

#### d.- Las Audiencias Públicas.

A través de este instrumento se les permite a los vecinos opinar respecto a determinados reglamentos que elabora la municipalidad, con el objetivo de regular las diversas actividades a desarrollar en el municipio.

#### e.- Comisiones de Trabajo.

Surgen con el fin de agilizar y apoyar el trabajo del Concejo por medio del estudio, análisis y dictamen de los asuntos observados.

#### f.- Concejos de Distrito.

Representan la vía por la cual los vecinos del Distrito pueden participar y colaborar activamente en los programas y proyectos que desarrolla la municipalidad, con el fin de satisfacer las necesidades y demandas del distrito...”.

Además del Código Municipal (marco de acción de los gobiernos locales), existen derivaciones de las leyes específicas que contemplan mecanismos de participación ciudadana, las cuales se muestran en los siguientes cuadros:

### **5.- Perfil de la municipalidad de Belén (Costa Rica) y San Pedro Garza García (México)**

5. a.- Belén, cantón número siete de la provincia de Heredia, fue fundado mediante decreto No. 15, el 8 de junio de 1907. Presenta un área territorial de 11.81km<sup>2</sup>, dividido en tres distritos: San Antonio, La Ribera y La Asunción. Según el Censo 2000, elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el municipio de Belén tiene una población de 19.834

---

<sup>1</sup> El único caso en que la legislación costarricense permite esta figura es en el Código Municipal. El artículo 19 estipula que, mediante una moción aprobada como mínimo por tres cuartas partes de los regidores integrantes del Concejo Municipal, se convocará a un plebiscito en el que se decidirá sobre la destitución del alcalde. Para ello los resultados del plebiscito deben cumplir con dos condiciones: a) al menos dos terceras partes de los votos emitidos, y b) una votación no inferior al 10% de los electores inscritos en el cantón (Estado Nación; 2001).

<b>Cuadro 3. Áreas de relación Municipalidad – Sociedad Civil</b>	
ó	
	ó
	ó í
	ó
	ó      ó ó
	ó   ó
ó	
	í
Fuente: Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. (2004). <i>Proceso presupuestario municipal y participación ciudadana en Costa Rica</i> . San José, Costa Rica.	

habitantes, con una distribución porcentual de 49.4% hombres y 50.6% mujeres, en 5.201 viviendas debidamente ocupadas.

Las principales actividades económicas consisten en: la actividad industrial, comercial y turística, lo cual se refleja en la existencia de 73 industrias de las cuales 33 tienen un rango de empleados desde 250 hasta 2500, 326 comercios y tres hoteles cuatro estrellas y algunos hoteles pequeños; además de clubes privados y centros de recreación (Municipalidad de Belén. Unidad tributaria. Estadísticas de Patentes).

<b>Cuadro 4. Otras Instancias y Espacios de Participación Ciudadana.</b>	
	ó
ó	ó ó
	ó í í ó
	ó
	ó
í	ó
ó	ó
ó	ó
	í ó ó
ó	ó ó ó

Fuente: Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. (2004). *Proceso presupuestario municipal y participación ciudadana en Costa Rica*. San José, Costa Rica.

Según estudios realizados en el 2002, por el Área de Desarrollo Social de la municipalidad, los principales problemas sociales que atacan al municipio, consisten en: alcoholismo y drogadicción en la población joven (12 a 25 años), Desempleo, Subempleo y Baja escolaridad ubicadas en las zonas de La Amistad, San Vicente, Escobal, Cristo Rey, Residencial Belén, Urbanización Zamora Hidalgo, Urbanización Oscar Zamora y el sector de La Chácara. Es precisamente estas zonas, las que demandan ayuda por violencia intrafamiliar

(tanto física como sexual) pago de servicios municipales, demanda de ayuda para compra de materiales por el deterioro de sus viviendas (Municipalidad de Belén, 2002. Área de Desarrollo Social). Anteriormente, estos datos son señalados, por la encuesta de la percepción de los ciudadanos sobre los problemas más graves que presentaba el cantón en diciembre del 2000, realizada por la Universidad de Costa Rica, donde un 29% respondió la existencia de problemas de índole social (alcoholismo y drogas 16%, seguridad 11% y vivienda y pobreza 2%)

5. b.- El Municipio de San Pedro Garza García forma parte de la Zona Metropolitana de Monterrey, colinda al norte con los Municipios de General Escobedo y Monterrey, al sur con Monterrey y Santa Catarina, al este con Monterrey y al oeste con los Municipios de Santa Catarina y General Escobedo; se encuentra situado entre la Sierra Madre Oriental y la Loma Larga. Su población cuenta con 125,945 habitantes en una extensión de 6, 968.30 hectáreas y su densidad es de 1,818 habitantes por kilómetro cuadrado.

San Pedro es sede de importantes firmas corporativas de empresas, hoteles de lujo y una infraestructura público-privado de primera. Además, es asiento de instituciones universitarias como la UDEM, la Escuela de Negocios y Dirección de Empresas (EGADE) y la Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública (EGAP) del Tecnológico de Monterrey. De acuerdo a los datos de INEGI y el Informe de Desarrollo Humano de los Municipios de México, San Pedro Garza García tiene la estructura de ingreso más elevada de la ZMM y del país. Su PIB per cápita en dólares es de 26, 540 y su valor de IDH es el más alto del estado de Nuevo León: 0.8897.

### III.- METODOLOGÍA

La investigación llevada tomó como estrategia metodológica el estudio comparativo donde se analizaron la participación ciudadana, así como la transparencia y comunicación en el proceso de puesta en marcha de programas públicos. En este sentido valiéndonos de las reglas de este método logramos:

1.- Seleccionar las unidades a analizar, en este caso los programas de participación de los municipios Belén y San Pedro Garza García con semejanza en los procesos, estructura y funcionamiento administrativo, pero también con diferencias dadas por el marco institucional de cada país.

2.- Dado a los tres ejes definidos (transparencia, comunicación y participación), logramos generar aspectos conceptuales clave: la democracia, la participación y el diálogo.

3.- El método de análisis fue inductivo, ya que partimos de la aplicación de las técnicas cualitativas (entrevistas profundas y el Focus Group).

4.- Las semejanzas y diferencias se interpretaron a la luz del nivel descriptivo que se imprimió en la metodología, de allí comparamos las diferentes facetas de los ejes definidos, permitiéndonos aprehender un mismo fenómeno de diversas maneras.

5.- Se permitió aprender de lecciones compartidas en los aspectos legales y municipales.

Así, la comparación de estos elementos a nivel local en cada país (México y Costa Rica), nos permitió ver el impacto de las prácticas democráticas. De esta manera, el método propuesto comparó los siguientes ejes:

**TRES EJES DEFINIDOS EN LA INVESTIGACIÓN  
(TRANSPARENCIA, COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN)**

ó	ó	
ó í  ó		
ó í  ó	ó	ó

*continúa*

í		ó
ó í ó ó	ó  ó	ó  ó
í		ó  ó ó í

### 3.1.- Técnicas empleadas:

El trabajo de campo de esta investigación incluyó dos técnicas del método interpretativo (cualitativo) y acciones de recopilación de información documental.

#### Entrevistas profundas.

Las entrevistas profundas permiten la aprehensión de fenómenos que ayudan a comprender acciones y situaciones de las personas y de las instituciones, en este caso los municipios estudiados. Esta técnica está relacionada con la importancia de obtener información cualitativa mediante la percepción que tienen los directores de los programas encargados de llevarlos a cabo y el alcalde municipal en relación a las redes sociales dentro de los programas seleccionados, así como su percepción en cuanto a la transparencia, comunicación y participación de los ciudadanos. Los programas son la unidad de análisis.

El criterio de selección de esta técnica se debió a que con ésta se pretende recopilar características asociativas y de colaboración que las autoridades perciben respecto a las redes sociales dentro de los programas seleccionados, ya que esto permitirá identificar patrones o condiciones respecto a la importancia de los programas dentro de las administraciones gubernamentales municipales.

### Grupos focales (Focus Group).

Los grupos focales son sumamente relevantes para la recopilación de información cualitativa en relación a la visión o percepción que tienen los ciudadanos dentro de los municipios estudiados, respecto a las fuerzas, oportunidades, amenazas y acciones que viven los programas sociales para trabajar en la búsqueda de la participación, transparencia y comunicación de los mismos.

Dentro de la técnica de grupo focal, se define como unidad de análisis a ciudadanos actualmente comprometidos con los programas, miembros o no de las organizaciones civiles.

Para la aplicación de la técnica de grupo focal, se contó con una muestra representativa entre 8 y 15 ciudadanos por programa que han sido seleccionadas con los criterios antes mencionados.

El criterio de selección de los programas fue el nivel de impacto en los beneficiarios, así como su importancia en la gestión municipal. En este sentido, los programas seleccionados fueron los siguientes: En Belén, Costa Rica: “Programa Capullo” y “Belén 2030”, y en San Pedro Garza García: “Aquí decidimos juntos los jóvenes” y “Aquí decidimos juntos” (Presupuestos participativos).

## **3.2.- Resultados de las Técnicas.**

### **3.2. A.- Resultados en San Pedro Garza García.**

La participación ciudadana en el Municipio de San Pedro Garza García se ha constituido en el eje transversal de todos los programas públicos que han implementado. Este municipio posee 19 programas estratégicos base de su

compromiso con los ciudadanos y la democracia. En tal sentido, hemos seleccionado, para los efectos de esta investigación, dos programas eje considerados estratégicos: “Aquí decidimos juntos los jóvenes” y los “Presupuestos Participativos”.

En las técnicas de observación instrumentadas se llegaron a estos resultados, denominados generación de acciones:

2. A.1.- **Focus Group:** Se aplicó a dos grupos. Uno, a 17 jóvenes del programa “Aquí decidimos juntos los jóvenes” y, dos, a 7 representantes de colonias (Asociaciones de Vecinos) del programa “Presupuestos participativos”:

<b>Grupo de jóvenes: “Aquí decidimos juntos los jóvenes”</b>	<b>Representantes de colonias: “Presupuestos participativos”</b>
<p><u>Generación de acciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar e implementar un programa completo de promoción y difusión de las actividades y/o programas que lleva a cabo cada Consejo. Mostrar resultados generados por proyectos juveniles a la comunidad para mejorar la credibilidad hacia los jóvenes (Promocionales, cine, radio, televisión, periódico, Internet, etc.) (C)</li> <li>2. Desarrollar las habilidades de los miembros de los consejos. Diseñar un programa de capacitación para los integrantes del Consejo que cubra todos los aspectos necesarios para el buen funcionamiento del mismo (R)</li> <li>3. Realizar una reingeniería de los procesos administrativos para evitar la burocracia y pérdida de tiempo. Modificar y/o simplificar el proceso de trámites para que sean más ágiles (T)</li> <li>4. Tener buenas instalaciones para todos los consejos juveniles. Asignar un espacio especial para los consejos juveniles con las herramientas adecuadas (R)</li> </ol>	<p><u>Generación de acciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Involucrar a niños y jóvenes en escuelas para ir inculcando la Participación Ciudadana para el futuro (P3)</li> <li>2. Establecer programa de barras de actividades para la obra para darle seguimiento (P1) Determinar qué funcionario municipal es el responsable de la obra, éste deberá de presentar un programa de visita y revisión de la misma, para que el responsable de la colonia se coordine con él en la supervisión y aprobación (P1). Dar entrada a reclamos por calidad durante el desarrollo del proyecto (P1)</li> <li>3.- Llevar bitácora de seguimiento de la obra y reportar al representante de la colonia, con firma de conformidad del residente y municipio (P1)</li> <li>4. Establecer normas de calidad en cada obra de acuerdo al precio contratado y asignar un inspector de calidad (P1).</li> <li>5. Priorizar obras con énfasis en lo ecológico, la contaminación, desarrollo sustentable, etc. (P5)</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Participar en la asignación del contratista por parte de la colonia, municipio antes de iniciar obra o la compra de bienes (P1). Validar que a quien se asigne la obra sea competente en la función (P1). Entregar especificaciones de obra antes de firma de conformidad (P1)</li> <li>7. Contar con un departamento de compras que conozca y controle de forma adecuada y eficiente el costo de los materiales requeridos para una obra. De esta forma podrán cotejar las cotizaciones de los contratistas a la hora de concursar. (P2)</li> <li>8. Entregar una copia del catalogo de cuentas al representante de la colonia sin precios unitarios después de aprobar precios y alcance de la obra según techo financiero ya aprobado (P2)</li> <li>9. Firmar de conformidad aprobación de presupuesto por residente y municipio (P2)</li> <li>10. Informar a los vecinos en que se están invirtiendo los recursos (P2)</li> <li>11. Transparentar las relaciones gobierno-contratista (P4)</li> </ol>
Fuente: Resultados del Focus Group.	

2. A.2.- Las entrevistas: En cuanto a esta técnica, se aplicó a la Directora de Vinculación Ciudadana y al Contralor del Municipio de San Pedro, resultando lo siguiente:

- El Sr. Alcalde al inicio de esta administración se planteó como objetivo hacer de la participación un eje importante. Adoptamos la participación ciudadana de manera seria y responsable, con verdadero compromiso y actitud.

- La gente ha tomado con mucha responsabilidad su condición de ciudadanos. Existe una actitud seria y de compromiso. Existen concejos que son Presidente Estatal de la Fundación Colosio, altos funcionarios de empresas, realmente líderes en los ramos en donde se desempeñan.
- El programa ha diseñado un área técnica, cuando tenemos las reuniones existe una persona que sabe perfectamente sí lo que la gente propone es técnicamente viable o no, o si es legalmente posible.
- En cuanto al Programa Presupuestos Participativos, éste funciona con participación de la gente hasta el final. De hecho, no sólo consiste en definir qué proyectos se hacen y cuáles no, se designa a una persona que está supervisando que la obra se lleve conforme a lo acordado, porque como son proveedores externos, pues a veces llegan y nos dicen: “no sé qué profesora está metiendo otro material que no habíamos acordado, y vaya a usted a ver”. Entonces hasta que la obra no está terminada existe una vigilancia constante de parte de la gente, no es así de que nada más se otorga el dinero y se hace la obra “a la buena de Dios”.
- La gente en San Pedro siempre ha sido gente que participa, que exige lo que sabe le corresponde por derecho.
- Los ejes transversales de esta administración son la transparencia y la participación ciudadana y este programa genera ambas condiciones. Todas las reuniones que tenemos están avaladas por los propios ciudadanos, de hecho son ellos quienes las tienen.

Se puede deducir con los datos generados de estos dos instrumentos, por una parte, la vocación participativa del Municipio de San Pedro, su vinculación a través del diálogo con la ciudadanía. Se nota una clara disposición a impulsar los indicadores de la participación y la transparencia. Sin embargo, se puede observar también algunos puntos grises sujeto a solventar tales como el proceso de los presupuestos participativos, que aunque han sido relativamente exitosos, faltaría mejorarlo tomando en cuenta las propuestas de los ciudadanos. El programa juvenil “Aquí decidimos juntos los jóvenes” tiene empuje tanto desde la sociedad como desde el mismo municipio.

Se puede notar la transversabilidad de la participación en los programas estratégicos.

### **3.2. B.- Resultados en Belén, Costa Rica.**

El estudio realizado a los dos programas seleccionados en Costa Rica, permite observar que en el Municipio de Belén se ha dado una evolución sobre la participación de los ciudadanos, no obstante todavía falta camino por recorrer para que realmente la ciudadanía incida en las políticas públicas de índole local, es importante crear los mecanismos para que la participación no se quede en la definición de la agenda política como ha sido el proyecto de Belén 2030; en el programa Capullo se lo logró avanzar pues en varios casos se logró llegar a la implementación de los proyectos definidos por los ciudadanos, asimismo se logró la colaboración activa de los estos en diferentes programas que desarrolla la municipalidad, así como incorporación en grupos organizados.

A través del programa Capullo los ciudadanos adquirieron seguridad para participar y asumir responsabilidades comunales, empoderamiento ciudadano para acercarse a los tomadores de decisión a nivel municipal. Durante el proceso de aprendizaje los participantes del programa priorizaron necesidades y encontraron soluciones a los problemas. Además, permitió el acercamiento entre líderes y organizaciones comunales, creando redes sociales y fortaleciendo el capital social del municipio de Belén. El programa incentivó la participación de algunos de estos ciudadanos en proyectos comunales, ya sea a través de invitaciones expresas de la Municipalidad o por iniciativa propia.

Según lo señalado por los ciudadanos participantes de los grupos focales, algunos de los proyectos elaborados a raíz de los módulos de capacitación han tenido eco en la municipalidad y se han podido llevar a cabo, mientras que otros no han sido posible desarrollar y se han presentado una serie de obstáculos en la municipalidad misma.

Para que realmente se dé una participación de los ciudadanos en todas las fases de la política debe de capacitarse a los funcionarios de las municipalidades, pues deben de estar preparados ante un cambio que afecta su status quo, pues implica que estos salgan de su zona de confort (rompan con los

paradigmas de lo que han venido haciendo) y estén sensibilizados para facilitar la participación.

Este programa según el alcalde permitió a la municipalidad contar con una base de datos real de la gente que está participando, la cual actualmente conoce a su municipio y necesidades. Asimismo, lo señala la directora del programa se logro consolidar un grupo de ciudadanos críticos y dispuestos a trabajar en proyectos sustantivos de la comunidad, denominado “Grupo Timón”, quienes fueron el motor para desarrollar el proyecto Belén 2030.

El proyecto Belén 2030 de acuerdo con las fases de la política pública se quedó en la fase de la definición de la agenda, visualizándose lo que se quiere, faltándole avanzar en las otras etapas. Miembros de la comunidad que participaron en este proyecto, señalan que presentaron ante el Concejo Municipal el proyecto Belén 2030 en el mes de agosto y a la fecha no han recibido respuesta concreta.

El ex alcalde de Belén, William Alvarado, considera que para que la participación de los ciudadanos sea pertinente y solidaria debe trabajarse aún más para romper los paradigmas individualistas muy propias de la cultura costarricense, y las personas no sólo vean sus problemas sino los de la comunidad, y las prioridades se den de manera solidaria. Otro aspecto señalado es que en los procesos de planificación es necesario no solo verse a nivel de municipio, sino a nivel regional también y ese parte considera que le falta a Belén 2030.

Con respecto a las variables de participación en el Municipio de Belén los ciudadanos están más conscientes de la participación y perciben la comunicación como un mecanismo que les permite estar enterado de las acciones de la municipalidad, de lo que está ocurriendo en la comunidad a través, esto se ha logrado a través del periódico “Estación 5”, el perifoneo (le llaman “el carro que habla”), así como los boletines que distribuyen en los barrios y las convocatorias que realiza la municipalidad.

La variable transparencia, enfocada a la rendición de cuentas, a la elaboración de los presupuestos. En los grupos focales se percibe debilidad en esta área y se corrobora con la entrevista al Alcalde donde señala que las autoridades municipales actualmente se encuentran fortaleciendo una entidad de control social que garantice a la ciudadanía la sostenibilidad, la implementación y seguimiento de la agenda ciudadana desarrollada en Belén 2030.

## CONCLUSIONES

1.- A pesar de las diferencias políticas, sociales, legales y de gobierno, la participación ciudadana en Costa Rica tiene un asiento más formal que en México. Se puede ver que aunque el país centroamericano se define como unitario existe una práctica sustentada en la descentralización que pasa por institucionalizar la participación. Mientras que México, definido como federal, no termina de precisar en términos prácticos el rol de la participación en el municipio. De allí el desafío de la descentralización y el federalismo.

2.- Las tres variables clave que articuladas le dan un sentido innovador a la participación ciudadana municipal (la transparencia, la comunicación y la participación propiamente dicha), son operacionalizadas más en términos sistemático en Belén que en San Pedro Garza García. Este municipio hace más hincapié en la participación tomando como eje transversal la transparencia. No obstante, los ciudadanos sampedranos consultados del proyecto Presupuesto Participativo dejan las siguientes dudas al municipio: a.- Se debe informar a los vecinos el destino de la inversión de recursos; y b.- se deben transparentar las relaciones gobierno-contratistas. Por el lado de Belén, la transparencia fue percibida por los ciudadanos como débil en la elaboración de presupuesto y rendición de cuentas.

3.- Los principios del proceso político democrático, expresados del lado mexicano por sus rasgos de consolidación y definición de sus instituciones políticas, y por el lado de Costa Rica, por las lecciones de la Auditoría Ciudadana, así como la recomposición de las relaciones de fuerzas políticas; han incidido enormemente en la institucionalidad municipal. En el caso mexicano, basado en el Artículo 115 Constitucional, algunas gubernaturas tienen como pendiente de discusión su reglamentación municipal. Es el caso del estado de Nuevo León.

4.- El marco conceptual de una gestión pública participativa que requiere de una sociedad civil proactiva y propositiva, está presente en el discurso oficial de estos dos municipios.

5.- Visto de esta manera, en los actores gubernamentales de los municipios estudiados se nota un avance en cuanto al cambio cualitativo en su práctica política, muestra de ello es el establecimiento junto con la sociedad organizada, de la identificación de problemas públicos, construcción de agendas e implementación del programa.

6.- El municipio se entiende como un órgano de poder local con un conjunto de atribuciones en términos de servicios a la sociedad que le permiten establecer políticas públicas. En los dos municipios estudiados se puede notar el impulso de agendas integrales, por lo que los actores participantes se expresan a través de una gama de organizaciones ciudadanas que responden cada una de ellas a temas y problemas públicos identificados.

7.- Se puede observar en San Pedro Garza García que la participación en la política pública es sólo a nivel del ciclo de construcción de la agenda, no viéndose reflejada en los ciclos de identificación de problemas, diseño de la política, implementación y evaluación y monitoreo. Por ejemplo, un reclamo de los jóvenes en San Pedro fue el diseño e implementación de programas de promoción y de capacitación. Para ello el mecanismo es la reunión con organizaciones vecinales y juveniles. Mientras que en Belén la participación se ve más reflejada en la identificación de problemas públicos, así como la construcción de agendas e implementación. Por ejemplo, con el Programa Capullo se logró que los ciudadanos identificaran problemáticas, construyeran la agenda e implementaran el programa. Y en el programa Belén 2030, la participación ciudadana fue a nivel de identificación de problemas y construcción de agenda. Es importante destacar que el mecanismo de participación en Belén son las Audiencias públicas y los Cabildos Abiertos.

8.- La comunicación entre el gobierno y los ciudadanos es una práctica más común en la Municipalidad de Belén que en San Pedro Garza García.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cabrero Mendoza, Enrique (Coordinador). *Políticas Públicas municipales, una agenda en construcción*. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 2003.
- Diamond, Larry and Leonardo Morlino. *Assessing the Quality of democracy*. The Johns Hopkins University Press, Baltimore. 2005.
- Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. (2004). *Proceso presupuestario municipal y participación ciudadana en Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- Fountain, Jane E. *Building the Virtual State. Information Technology and Institutional Change*. Brookings Institution Press. Washington, D.C. 2001

- Merino, Mauricio. *La participación ciudadana en la democracia*. Instituto Federal Electoral (IFE). Cuadernos de Divulgación de Cultura Democrática, No. 4. México, abril 2002. PáginaWeb:[http://www.ife.org.mx/InternetCDA/estaticos/DECEYEC/la\\_participacion\\_ciudadana\\_en\\_la.htm](http://www.ife.org.mx/InternetCDA/estaticos/DECEYEC/la_participacion_ciudadana_en_la.htm)
- May, Peter. “Claves para diseñar opciones de políticas”. En Luis F. Aguilar Villanueva *Problemas públicos y agenda del gobierno*. Miguel Ángel Porrúa, 2003. México.
- Pindado, Sánchez, Fernando. *La participación ciudadana en la vida de las ciudades*. Ediciones del Serbal, España, 2000.
- Proyecto Estado de la Nación en desarrollo humano sostenible (2001). *Informe de la auditoría ciudadana sobre la calidad de la democracia en Costa Rica*. Volumen 2, Costa Rica: Editorama. [www.estadonacion.or.cr](http://www.estadonacion.or.cr)
- Torres Estrada, Pedro. *La autonomía municipal y su garantía constitucional directa de protección. Estudio comparado de los supuestos español y mexicano*. UNAM, México, 2005.
- Olamendi, Laura Baca. *Diálogo y Democracia*. Cuadernos de Divulgación de Cultura Democrática, No. 193. México, abril 2002. Página Web: [http://www.ife.org.mx/InternetCDA/BibliotecaVirtual/index.cfm?ID=20&ID\\_Cuad=20&ID\\_Divulgacion=20](http://www.ife.org.mx/InternetCDA/BibliotecaVirtual/index.cfm?ID=20&ID_Cuad=20&ID_Divulgacion=20)
- Schedler, Andreas. *¿Qué es la rendición de cuentas?* Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), México, 2004.
- Municipalidad de Belén, 2002. Área de Desarrollo Social.
- Constitución Política de la República de Costa Rica (2004). Leman, San José
- Código Municipal de Costa Rica. (2003). San José.
- Constitución de los Estados Unidos mexicanos (2000)

## Internet

[www.belen.go.cr](http://www.belen.go.cr)

[www.ifam.go.cr](http://www.ifam.go.cr)

[www.inec.go.cr](http://www.inec.go.cr)

[www.produs.ucr.ac.cr](http://www.produs.ucr.ac.cr)

[www.sanpedro.gob.mx](http://www.sanpedro.gob.mx)