

**OBSERVATORIO CIUDADANO INTEGRAL (OCI)
LOS CABOS: UN NUEVO MODELO DE
ORGANIZACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN
CIUDADANA EN EL GOBIERNO DEL BIEN
COMÚN**

Integral Citizen Observatory (ICO) Los Cabos:
a new citizen participation organization
for governing the common good

Gloria Ostos Mota

Universidad Internacional de La Rioja, España

GLORIA OSTOS MOTA

DOCTORA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES POR LA UNIVERSITÄT OSNABRÜCK, ALEMANIA. DIRECTORA EN LA CONSULTORA ALIENTA ESTRATEGIAS Y PRESIDENTA DE LA FUNDACIÓN PARTICIPA. PROFESORA EN POSTGRADO CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES, PROGRAMA AVANZADO EN CAMPAÑAS ELECTORALES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA, MADRID. GLORIAOSTOS@FUNDACIONPARTICIPA.ORG
ORCID ID: [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0002-8444-5001](https://orcid.org/0000-0002-8444-5001)

RESUMEN

Desde una aproximación neoinstitucionalista presentamos el OCI Los Cabos como una nueva organización para la participación ciudadana; según la clasificación de North, es un nuevo *cuerpo político*, que enfrentando los mismos retos para su autogobierno que Ostrom define para otras organizaciones en *El Gobierno de los Bienes Comunes*, propone además una nueva institución, el estándar internacional ISO 18091, para la gestión de calidad de los gobiernos locales, con el objetivo de promover la eficiencia y la participación ciudadana en el gobierno del *bien común* local, y global, según la Agenda 2030. En esta interacción compleja entre organizaciones (OCI Los Cabos) y organismos (gobierno local) con las viejas y nuevas instituciones se requiere de una participación ciudadana *consciente y competente* que desarrollando una *inteligencia política colectiva* contribuirá, sin duda, a un cambio institucional hacia una mejor gobernanza local global.

PALABRAS CLAVE: organización de acción colectiva, neoinstitucionalismo, participación ciudadana, gobernanza, bien común, Agenda 2030, ISO 18091, inteligencia política colectiva.

ABSTRACT

A neo-institutionalist approach to present ICO Los Cabos as a new citizen participation organization, according to North's classification, is a new 'political body' facing the same challenges for its self-government that Ostrom defines for other organizations for Governing the Commons. ICO also proposes a new institution, the international standard ISO 18091 Quality Management System for Local Governments which promotes efficiency and citizen participation for governing the common good locally and globally according to the 2030 Agenda. In this complex, the interaction between organizations (ICO Los Cabos) and other political bodies (local government) with old and new institutions requires a conscious and competent citizen participation in order to develop a collective political intelligence that undoubtedly will contribute to an institutional change towards a better global local governance.

KEYWORDS: organization of collective action, neoinstitutionalism, citizen participation, governance, common good, 2030 Agenda, ISO 18091, collective political intelligence.

INTRODUCCIÓN

Según Naciones Unidas (2018), más de la mitad de la población mundial vive en ciudades, y para 2050 se proyecta que cerca del 70 % de la humanidad será urbana. Pero más de 828 millones de personas viven en barrios marginales y el número sigue aumentando. Incluso, después de la pandemia, según las estimaciones del Banco Mundial (2020): “El COVID-19 incrementará hasta 150 millones las personas en situación de extrema pobreza para 2021”.

Por lo tanto, si la urbanización es la fuerza dominante del siglo XXI, tenemos que “asegurarnos de que los beneficios de la urbanización se compartan equitativamente y que nadie se quede atrás, que se adopten políticas para gestionar el crecimiento urbano necesario para garantizar el acceso a infraestructura y servicios sociales para todos, centrándose en las necesidades de los pobres de las zonas urbanas y otros grupos vulnerables en materia de vivienda, educación, atención médica, empleo decente y un medio ambiente seguro” (Naciones Unidas, 2018, p. 2). Ciertamente, como dijo el exsecretario general de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon (2016), “el futuro de la humanidad se juega en la ciudad”. Así, el principal rol real y potencial de los gobiernos locales es garantizar el acceso universal a servicios básicos de calidad.

La Agenda 21 Local fue el primer hito hacia un nuevo concepto de gobernanza local; se comenzó a visualizar la ‘transición de la gestión pública’ basada en la sostenibilidad y convergiendo nuevas formas de relación entre la administración local y la sociedad civil. En el Tercer Informe Global sobre Democracia Local y Descentralización de la organización Ciudades y Gobiernos Locales Unidos David Satterthwaite (2013) afirmó que “los progresos de la democracia local se suelen medir por su contribución a la calidad de vida de los ciudadanos” (p.16).

En 2014 entra en vigor el primer estándar internacional ISO 18091 Sistemas de Gestión de la Calidad para el Gobierno Local, que es un ‘nuevo sistema de gestión pública’ enfocado a la ciudadanía basado en la efectividad, evaluación de políticas públicas y servicios

para la mejora continua a través de la participación ciudadana. El secretario general de ISO, Rod Steele (2014), en su lanzamiento afirmó:

Los gobiernos locales desarrollan, gestionan, y ofrecen servicios para satisfacer las expectativas de los ciudadanos en un mundo cada vez más sofisticado e interconectado. Los gobiernos locales necesitan administrar de manera eficiente los recursos y los procesos y deben mejorar los niveles de calidad en sus modelos de gestión.

Así, una gestión municipal innovadora gana en eficiencia, en calidad de vida, en transparencia, en una participación ciudadana colaborativa para el bien común, en definitiva, podemos afirmar que una gestión municipal innovadora es 'democracia en acción' (Ostos, 2020b, p.44).

Pero más aún, cuando los gobiernos locales no están dispuestos todavía a avanzar en una gestión innovadora y eficiente de los servicios públicos, el Anexo B de la ISO 18091 ofrece una metodología, una hoja de ruta, lo que North llama 'una institución' que permite a los ciudadanos, a través de los Observatorios Ciudadanos Integrales (OCI), organizaciones de acción colectiva, medir el desempeño anual de su gobierno local para poder exigir a los gobiernos locales presentes y futuros que mejoren los servicios y políticas públicas con la máxima especificidad.

El objetivo de este estudio es presentar el OCI Los Cabos como un nuevo modelo de organización para la participación ciudadana, según North, un nuevo 'cuerpo político' que está orientado para ser 'el agente del cambio institucional', con el objetivo de implantar una nueva institución, la ISO 18091, que implica un nuevo modelo de gestión pública local, en busca la eficiencia en el gobierno del bien común.

APROXIMACIÓN NEOINSTITUCIONALISTA PARA EL ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El enfoque utilizado en este trabajo para desarrollar un marco conceptual es desde una perspectiva neoinstitucionalista, porque la cuestión principal en este estudio es un nuevo modelo de organización de participación ciudadana local.

Entendemos que si “consciencia y competencia son requisitos previos de la participación democrática” (Széll, 2018b) y, por lo tanto, no se puede ejercer en un espacio vacío, como dice Baudot (2001), “el pueblo no puede ejercer su espíritu cívico en el vacío” (p. 128). Es por esta razón “Por qué las Instituciones Importan”, [*Why Institutions Matters*] de Lowndes y Roberts (2013), y así mismo, sumamos a estas reflexiones a quienes defendieron el redescubrimiento de las instituciones [*Rediscovering Institutions*] como March y Olsen (1989) y que desde una perspectiva ‘comprometida’ con las instituciones reconocen su papel en la distribución del poder dentro de la política, la sociedad y la economía. Así, aunque las instituciones políticas pueden presentar un obstáculo poderoso para el cambio político, al mismo tiempo, el diseño institucional ofrece a los actores políticos creativos la oportunidad de desestabilizar las relaciones de poder duraderas y remodelarlas utilizando reglas, prácticas y narrativas alternativas.

El estudio de la participación ciudadana se ha realizado a través de tres máximos representantes y referentes neoinstitucionalistas: Douglas North (1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* [español *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*(1993)]; Elinor Ostrom, *Governing the Commons* (1990), [español *El Gobierno de los Bienes Comunes*(2011)] y Marcur Olson (1965), *The Logic of Collective Action* [español *La Lógica de la Acción Colectiva*. Además, contribuciones de otros autores sobre teoría organizacional que nos han permitido abordar los problemas de racionalidad, eficiencia, acción colectiva y comportamiento social. También académicos como György Széll (2018a), para abordar el tema de la participación popular o participación ciudadana.

Para concluir que el OCI Los Cabos se presenta como un nuevo modelo de organización para la participación ciudadana, a través de una nueva institución de ámbito global, la norma *ISO 18091:201 Sistema de Gestión de la Calidad para el Gobierno Local*, porque tiene como objetivo común promover la eficiencia y la participación ciudadana en la mejora de los servicios públicos a los ciudadanos, es decir, el gobierno del bien común local, pero también global, por-

que no descuida que el desarrollo sea sostenible según los objetivos marcados en la Agenda 2030. En esta interacción compleja entre organizaciones (OCI Los Cabos) y organismos (gobierno local) con las viejas y nuevas instituciones (ISO 18091) se requiere, como en ‘el OCI Los Cabos, de una participación popular consciente y competente’ (Ostos, 2018) que desarrollando una ‘inteligencia política colectiva’ (Ostos, 2019) contribuirá, sin duda, a un cambio institucional hacia una mejor gobernanza local global.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El enfoque propio para la metodología de investigación es a través del estudio de caso, tomando como ejemplo a Bent Flyvbjerg, que ha trabajado durante muchos años en temas de democracia, racionalidad y poder a nivel local, desarrollado en su libro *Racionalidad y Poder: Democracia en la Práctica* [Rationality and Power] Flyvbjerg (1998) a través del estudio del caso en la administración y la planificación en Aalborg: una típica ciudad de tamaño medio del norte de Europa en Dinamarca. Flyvbjerg utiliza diez proposiciones basadas en el estudio de caso de Aalborg para construir una “teoría fundamentada sobre la relación dinámica entre racionalidad y el poder entendido como una teoría fundada inductivamente sobre la fenomenología concreta” (p. 226), y también tomando como ejemplo las pautas metodológicas que desarrolló en su libro *Making Social Science Matter* (Flyvbjerg, 2001).

La selección del estudio del caso sobre del Observatorio Ciudadano Integral de Los Cabos, en Baja California Sur (México) de 2015 a 2018 es debido a que en la actualidad las regiones más urbanizadas del mundo son América Latina y el Caribe, y el 80 por ciento de su población que vive en áreas urbanas. Además, Iberoamérica es una de las regiones más cohesionadas del mundo debido al lenguaje y la cultura comunes con diferentes tasas de desarrollo. En esta región existen democracias jóvenes cuyo desarrollo institucional aún no está consolidado. Esto significa que la innovación gestión pública y la aparición de nuevas organizaciones y actores para la participación ciudadana juegan un papel clave en

la consolidación de sus democracias y que puede contribuir al fortalecimiento institucional.

Según Széll (2018a), “hoy en día, la innovación en la participación popular viene con más frecuencia del tercer mundo que de los países ricos” (p.35). El autor se refiere al modelo de participación conocido como los presupuestos participativos, pero hemos seleccionado el Observatorio Ciudadano Integral (OCI) de Los Cabos entre todos los demás observatorios ciudadanos basados en la ISO 18091 para el estudio de caso porque es el único que nace puramente de la iniciativa ciudadana. La participación ciudadana y la democracia son un proceso de aprendizaje. Széll (1994) hace una comparación entre economía y democracia política y afirma que “necesita un altísimo nivel de competencia y conciencia. Es un proceso de prueba y error. La democracia económica es un complemento necesario para la democracia política”. Y añade que “cuando nos quejamos hoy de que no existe un sistema de autogestión que funcione a gran escala, tenemos que recordar que solo podemos aprender de nuestros propios errores. Si nosotros tuviéramos ya un sistema perfecto, funcionaría en todas partes” (p.23). Por ello, el caso de estudio de OCI Los Cabos, como veremos, es un nuevo modelo de organización que se autogestiona para gobernar el bien común en las ciudades del siglo XXI, que permite ‘aprender haciendo’ (*learning by doing*). Por eso, podemos afirmar que la investigación a través de un estudio de caso contribuye a crear ‘inteligencia política colectiva’ (Ostos, 2019).

Así, Jean Blonde (2010a) en su artículo titulado A Plea for a Genuine ‘Micro-policy’ Analysis in Political Science [español y *Un llamado a favor de un análisis genuino de la ‘micropolítica’ en ciencia política*] afirma que “es algo sorprendente que los politólogos no han estado interesados en observar la política que tiene lugar a nivel de grupos por debajo del Estado y si los economistas ha trazado la distinción entre micro- y macroeconomía y emprenden investigaciones a nivel micro, es un imperativo para la ciencia política cambiar la tendencia y emprender estudios serios y abrirse a la micropolítica” (p.571). Y va más allá cuando habla del futuro de la ciencia política diciendo que “la micropolítica no concierne a elecciones en las que todos los ciudadanos de los estados demo-

cráticos están obligados a participar, la microeconomía trata de lo que los ciudadanos hacen todos los días en los órganos a los que pertenecen” (en Blondel & Vennesson, 2010b, p. 25).

Se ha realizado un análisis profundo del estudio de caso del OCI Los Cabos 2015-2018 (Ostos, 2020b) desde el análisis inicial del contexto actual de Los Cabos, Baja California Sur y los Orígenes del Observatorio Ciudadano Integral de Los Cabos con narrativas detalladas de las formas en que los ciudadanos de OCI Los Cabos han constituido su institución para el autogobierno y producen diagnósticos anuales de Los Cabos durante la XII Administración (2015-2018), cómo han realizado su comunicación a la opinión pública, cómo se inició su relación con el alcalde y gobierno municipal y los otros actores sociales. Las principales fuentes para un análisis conceptual profundo desde la perspectiva neointitucionalista y el trabajo de campo en Los Cabos, México, del 26 de febrero al 5 de marzo de 2018, fueron entrevistas personales en profundidad mantenidas con los fundadores y promotores, los dos presidentes de OCI Los Cabos y 17 personas claves miembros del total de OCI Los Cabos 2015-2018, y del lado del gobierno local, entrevistas con el alcalde y ocho personas claves de su equipo de gobierno. Además de otras entrevistas con otros actores principales, el presidente de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Los Cabos (CONACO), el presidente ejecutivo del Consejo Coordinador de Los Cabos (CCC) y tres periodistas locales, incluyendo entrevista con el Dr. Carlos Gadsden, profesor de los cursos de capacitación y asesor de OCI Los Cabos. Además, de 2016 a 2019 durante este trabajo de investigación la autora participó en eventos internacionales, comités técnicos y grupos de trabajo en 12 ciudades de siete países, entre los que destacamos la asistencia a Hábitat III (Quito, octubre de 2016) la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible, que se realiza cada 20 años, y Nueva Agenda Urbana (2016-2036), lo que permitió conversar con ciudadanos de diferentes países, alcaldes, servidores públicos, académicos y expertos que también habían contribuido activamente al análisis de este marco conceptual.

OCI LOS CABOS, UN AGENTE PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL

Douglas North (1993, p.13) definió las instituciones como “las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”. Para North

Las instituciones reducen la incertidumbre por el hecho de que proporcionan una estructura de vida diaria. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. El cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo, por lo cual es clave para entender el cambio histórico (p.14).

Conceptualmente, lo que debemos diferenciar con claridad son las reglas y los jugadores. El propósito de las reglas es definir la forma en el que el juego se desarrollará. Pero el objetivo del equipo dentro del conjunto de reglas es ganar el juego, a través de una combinación de aptitudes, estrategia y coordinación; mediante intervenciones limpias y a veces sucias. Para el autor,

las organizaciones son grupos de individuos enlazados por alguna por alguna identidad común hacia ciertos objetivos. Los organismos incluyen cuerpos políticos (partidos políticos, Senado, Congreso, agencias reguladoras), cuerpos económicos (empresas, sindicato, cooperativas, empresas familiares) y cuerpos sociales (iglesias, clubes, asociaciones deportivas) y órganos educativos (escuelas, universidades, centros de capacitación). El acento de este análisis recae en las instituciones que son las normas subyacentes del juego y el acento en las organizaciones (y sus empresarios) recae primordialmente en su papel como agentes del cambio institucional, por consiguiente, el énfasis está marcado en la interacción entre las instituciones y organismos. (North, 1993, p. 14-15)

La constitución del Observatorio Ciudadano Integral (OCI) Los Cabos, en Baja California Sur (México) se formalizó como asociación civil en la asamblea constituyente del 21 de septiembre de 2015, y sigue trabajando hasta la fecha. El OCI Los Cabos nace con la misión

de medir la eficiencia, mejorar la gestión de las políticas públicas municipales, mediante el empoderamiento de los ciudadanos, que observa la acción del gobierno municipal según los 39 indicadores que se establecen en el Anexo B, del estándar internacional ISO 18091:2014 sobre sistema de gestión de calidad para los Gobierno Locales. Esta metodología de análisis para realizar el diagnóstico exige un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas por parte del municipio, de tal forma que los ciudadanos pueden primero, observar y evaluar el desempeño de la acción del gobierno, pero además permite articular propuestas ciudadanas con el objetivo de influir en la adopción de políticas públicas municipales y aportar en la agenda estratégica del gobierno local en la gestión del bien común.

El alcalde electo de Los Cabos Arturo de la Rosa, principal testigo en el acto constituyente de la organización ciudadana, comisionó al OCI para realizar un diagnóstico sobre los recursos humanos del municipio. El 20 de enero de 2016, el presidente del OCI Los Cabos, Elías Gutiérrez, entregaba al presidente municipal, Arturo de la Rosa, no solo el diagnóstico de los recursos humanos del municipio, sino que presentó un completo Diagnóstico, llamado el Diagnóstico 0 (OCI Los Cabos, 2015), que evaluaba la situación en la que en nuevo alcalde recibía el municipio por parte de la anterior Administración Municipal, y además incluía propuestas para la mejora de la gestión de gobierno, que el alcalde incorporó como parte del Plan de Desarrollo Municipal 2015-2018 de la recién estrenada XII Administración Municipal de Los Cabos, y así se reconoce en el propio Plan estratégico:

Son parte de estos objetivos los derivados de las propuestas específicas presentadas por el Consejo Coordinador Empresarial denominadas 'Vamos por 10', el muy completo Diagnóstico Cero que organizaciones y líderes ciudadanos del Observatorio Ciudadano Integral de Los Cabos presentaron a la comunidad. (Ayuntamiento Los Cabos, 2016, p.3)

El OCI Los Cabos realizó durante todo el periodo de la XII Administración Municipal un diagnóstico anual evaluando las me-

joras o retrocesos en todas y cada una de las políticas públicas, además aportaba propuestas ciudadanas de valor para mejorar poder mejorar en los indicadores: Diagnóstico 1 (OCI Los Cabos, 2016), Diagnóstico 2 (OCI Los Cabos, 2017) y Diagnóstico 3 (OCI Los Cabos, 2018). El 1 de julio de 2018 hubo elecciones municipales. No repitió el alcalde De la Rosa. Resultó elegida Arminia Castro, de un nuevo partido, MORENA. Margarita Díaz, presidenta del OCI Los Cabos, entregó a la nueva alcaldesa el Diagnóstico 3, que era una fotografía de cómo recibía el municipio de la XII Administración Municipal del alcalde De la Rosa; al igual que su antecesor, la nueva alcaldesa incorporó las propuestas ciudadanas del OCI Los Cabos en el Plan de Desarrollo Municipal 2018-2021, que dice textualmente:

En el mismo sentido, es importante resaltar los trabajos que el Observatorio Ciudadano Integral (OCI) Los Cabos realiza cada año para evaluar el desempeño de la administración pública municipal en base a los 39 indicadores establecidos en el anexo “B” de la ISO 18091:2014, aportando al Ayuntamiento un ‘Diagnóstico’ que resulta fundamental para la mejora continua de sus funciones y obligaciones, así mismo, las recomendaciones y propuestas que emiten ayudan a orientar las políticas públicas y programas gubernamentales, con el objetivo de lograr ser un Gobierno de calidad, sustentable, transparente, confiable, eficaz, cercano a la gente y con la capacidad de cumplir y satisfacer las necesidades de los ciudadanos. (Ayuntamiento Los Cabos, 2019, p. 8)

Y hasta la fecha, el OCI Los Cabos, una organización cien por cien de iniciativa ciudadana, sigue realizando diagnósticos anuales sobre la situación del municipio y aportando propuestas para la mejora en la gestión de su gobierno local. Es más, durante la pandemia sanitaria de la COVID-19, el OCI Los Cabos ha seguido manteniendo las reuniones *online* con la administración municipal, a través de la plataforma Zoom. Y debemos destacar que durante el confinamiento en Los Cabos por dicha crisis sanitaria se normalizaron las reuniones vía Zoom entre los miembros del OCI Los Cabos y los servidores públicos; todos estuvieron presentes y puntuales, incluida la alcaldesa de Los Cabos. El OCI Los Cabos en agosto de

2020 realizó una evaluación sobre la acción del gobierno municipal durante la crisis de la COVID-19 con base en una actualización que la fundación FIDEGOC, promotora de la ISO 1809, ha realizado al Anexo A de la ISO 18091:2019 con nuevos indicadores para la reconstrucción social poscovid-19 frente al reto de la crisis sanitaria, económica y social que ha producido la pandemia.

Por tanto, siguiendo esta aproximación, si el OCI Los Cabos es un grupo de ciudadanos organizados con un objetivo común, es una organización que participa activamente en la observación y en la propuesta de mejoras para la gestión de las políticas públicas municipales, dentro de la clasificación que North hace de organizaciones es un nuevo 'cuerpo político', porque es diferente de partidos políticos, Senado, Congreso, o agencias reguladoras. Siguiendo la analogía deportiva de North para diferenciar instituciones y organizaciones, el OCI Los Cabos es un nuevo jugador que entra en el terreno de juego.

Pero además el OCI Los Cabos propone una nueva institución para marcar las reglas del juego, a través de la norma internacional ISO 18091, un nuevo sistema de gestión pública enfocado a la ciudadanía basado en la efectividad, evaluación de políticas públicas y servicios para la mejora continua a través de la participación ciudadana que se presenta como una nueva institución de ámbito internacional. La ISO 18091 es un estándar internacional desarrollado durante más de 15 años. Su origen fue en 2005 con la ISO IWA 4:2009, traducida a 9 idiomas y adoptada como estándar nacional por 12 países. Durante estos años, liderados por Dr. Carlos Gadsden, han participado en los grupos de trabajo más de un centenar de expertos del sector público, privado, social y la academia en representación de 34 países de los cinco continentes, y la última versión, la ISO 18091:2019, ha sido aprobada con más del 96 % de votos positivos de los 164 países miembros y ha adaptado sus indicadores a la Agenda 2030.

El Anexo B de la Norma ISO 18091 (Gadsden, 2014, pp. 46-55) proporciona una herramienta integral de diagnóstico, control, evaluación y seguimiento para la gestión del gobierno local.

El Anexo B fue utilizado por Carlos Gadsden en México por primera vez en 2004 como un método de investigación-acción durante la implementación de la Agenda 21 Local y el proceso de descentralización del estado de Guanajuato. Posteriormente se aplicó el método a la Agenda desde lo Local a México (Mendoza, 2018, pp. 667-668). La herramienta contiene una metodología consistente en un sistema de 39 indicadores, que incluyen políticas públicas expresadas en servicios que el municipio no puede dejar de atender. Bajo condiciones específicas que deben cumplirse para ser considerado confiable, el método ha desarrollado cuatro amplias categorías: (1) Desarrollo institucional para la buena gobernanza, (2) Desarrollo económico sostenible, (3) Desarrollo social inclusivo y (4) Desarrollo ambiental sostenible.

En el Anexo B se utiliza el modelo del semáforo como un esquema integral simple, en el que el rojo representa prácticas inaceptables; el amarillo indica que se han realizado esfuerzos, pero son insuficientes, y el verde si hay un rendimiento mínimo aceptable. En esta lógica de establecer el estándar de mínimos, el desafío es pasar del rojo o amarillo al verde. El Anexo B, que simplemente orienta las acciones por seguir para avanzar al verde, favorece la articulación de políticas y programas públicos para los gobiernos federal y estatal, asegurando una arquitectura coherente de gobiernos enfocados en la provisión de servicios públicos básicos para el ciudadano.

Con la entrada en vigor en 2016 de la Agenda 2030 de la ONU, Carlos Gadsden tomó la iniciativa de reunir nuevamente el Comité Técnico ISO 9001176, Grupo de Trabajo 04, para adaptar la ISO 18091: 2014 con base en una visión holística para ayudar a implementar y dar seguimiento a la Agenda 2030. De 2016 a 2019, durante 3 años de trabajo, un total de 77 expertos, en representación de 34 países, participaron en sesiones en Hong Kong, Madrid, Rotterdam, Ciudad de México, Bali, Milán y las Azores. El proyecto PNA ISO 18091 fue aprobado con el voto de 64 países a favor, 23 abstenciones y 3 negativas, lo que representa el 96 por ciento de los votos positivos (Gadsden, 2018). La autora de esta investigación

participó en todo este proceso, fue nominada y representó a España en este Comité Técnico de ISO.

Otro aspecto relevante que subraya North (1993) sobre las instituciones es que “la función principal de las instituciones en la sociedad es reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable (pero no necesariamente eficiente) de la interacción humana” (p.16). Y más aún, quiere dejar claro:

Y considero importante recalcar que en mi argumentación no hay nada hasta aquí sobre reglas que impliquen eficiencia. Como afirmamos antes, las reglas son, al menos en gran parte, ideadas para favorecer los intereses del bienestar privado, no del bienestar social. Esto no equivale a negar que importen las normas, sino a establecer que, como una primera aproximación, las reglas se derivan del autointerés (p.68).

Pero en el caso de la ISO 18091, el primer estándar internacional para la gestión de calidad del gobierno local, no solo es una nueva institución de ámbito internacional que establece una metodología, un marco de actuación, unas reglas para gestionar la acción de gobierno local, sino que además tiene como función principal proponer un sistema para conseguir la eficiencia en la gestión pública para el bienestar social.

Por tanto, el OCI Los Cabos se presenta como una organización, un nuevo ‘cuerpo político’ que está orientado para ser el agente del cambio institucional, con el objetivo de implantar una institución que principalmente busque la eficiencia en la gestión pública local, la eficiencia en la gestión del bien común. En este mismo sentido, DiMaggio y Powell (1991) afirman que las instituciones son, en primer lugar, el producto de la acción humana. De hecho, las reglas se construyen a través de un proceso de conflicto y juicio. Las principales luchas políticas en las sociedades modernas giran en torno a la formación y reforma de los sistemas de reglas que guían la acción política y económica (p. 28). Para Schulze (1993), el núcleo de la perspectiva institucionalista es una imagen cognitiva-cultural del hombre. La institucionalización puede interpretarse como

el establecimiento de formas independientes de racionalidad de la acción en la interacción social (p. 23). En este mismo sentido North (2000) afirma que “La forma en que evolucionan las instituciones es un reflejo del sistema de creencias que ponen en práctica los jugadores” (p.139).

Para North (1993, p.14-15) las instituciones que son las normas subyacentes del juego, y pone el acento en las organizaciones (y sus empresarios), y primordialmente en su papel como agentes del cambio institucional; por consiguiente, el énfasis está marcado en la interacción entre las instituciones y organismos, y afirma que:

la diferencia y la interacción entre instituciones y organismos determina la dirección del cambio institucional. Las instituciones, junto con las limitaciones ordinarias de la teoría económica, determinan las oportunidades que hay en una sociedad. Las organizaciones y organismos son creados para aprovechar esas oportunidades y, conforme evolucionan las organizaciones, alteran las instituciones. La vía resultante del cambio institucional que está conformada por 1) el entrelazamiento que es producto de la relación simbiótica entre las instituciones y las organizaciones que se han creado por evolución como consecuencia de la estructura incentivadora que proporcionan esas instituciones; y 2) el proceso de retroalimentación por medio del cual los humanos percibimos y reaccionamos a los cambios que se dan en el conjunto de oportunidades (pp.18-19).

Para North (1990), el foco central está en el problema de la cooperación humana. El cambio institucional da forma al camino en que las sociedades evolucionan a través del tiempo; por lo tanto, la clave para comprender el cambio histórico es que las instituciones que afectan el desempeño de las economías no sea controvertido. Si las instituciones afectan el desempeño económico de la nación, también afectan el desarrollo social, por lo que es necesario analizar la interacción humana que tiene lugar, en este caso, principalmente entre OCI Los Cabos y el gobierno local.

El OCI Los Cabos nació con el apoyo del alcalde y con un espíritu de colaboración, aunque fue un proceso de aprendizaje para

ambos. Así, en una entrevista en profundidad con Arturo de la Rosa (1.03.2018), alcalde de Los Cabos en la XII Administración 2015-2018, afirmó:

Hemos estado haciendo una reingeniería de la administración pública local en base a los comentarios y la evaluación que se nos hace desde el propio OCI Los Cabos. Hoy tenemos manuales de procedimiento que no se tenían en la anterior Administración, y que será un gran legado para próximas administraciones, quien llega como funcionario, ya no llega a improvisar, hay un manual de cómo tiene que operar cada una de las dependencias municipales, eso nos lo dijo el Diagnóstico elaborado por el Observatorio Ciudadano.

En este mismo sentido, y en una entrevista con René Núñez (28-02.2018), alcalde de Los Cabos en la X Administración 2008-2011 y ahora director general del Sistema Operativo Municipal de Agua Potable (OOMSAPAS), afirma que “la norma ISO 18091, a través Anexo B, articula en un esquema muy claro para ambas partes. Por un lado, nos obliga a informar de cómo estamos gobernando, y por otro lado, hace que sea posible un verdadero sistema de participación ciudadana”.

Por parte del OCI Los Cabos, Elías Gutiérrez (27.02.2018), fundador y primer presidente, afirma en una entrevista que “el nuevo alcalde y la nueva administración aceleró la creación y organización de OCI”. Otro cofundador del OCI, Carlos Kennedy (4.03.2018), en la entrevista también subraya que los “miembros del gobierno municipal y los funcionarios públicos estaban entusiasmados con el OCI Los Cabos y no faltaron a las reuniones de los jueves para presentar sus resultados de su gestión al OCI y a la opinión pública”. Justo Couto (1.03.2018), presidente del Comité de Honor y Justicia del OCI, destacó en la entrevista que “el primer año fue un regalo para el OCI; Arturo de la Rosa fue el primer alcalde que abrió el municipio a los ciudadanos”. Margarita Díaz, segunda presidenta del OCI (03.03.2018), en la entrevista afirmó que “el alcalde no temía la evaluación de su administración por parte de la OCI: le molestaban más los juicios de valor no objetivos hecho por

oportunistas políticos. Y puedo decir que el valor del OCI es la ISO 18091 porque permite una comunicación bidireccional y al mismo nivel entre el municipio y los ciudadanos”. Víctor Manuel Lizárraga (28. 02.2018), coordinador del gabinete municipal, corrobora esta idea sobre la responsabilidad compartida entre gobernantes y gobernados en la entrevista diciendo que “debe ser una responsabilidad bidireccional entre OCI y la administración municipal. Y el diagnóstico anual no debe ser únicamente una calificación al desempeño municipal, las propuestas del OCI deben ayudarnos en la gestión municipal”.

Pero además, según North (1993)

la evolución política a partir de gobernantes individuales absolutos a gobiernos democráticos es concebida típicamente como un paso a la mayor eficiencia política. En el sentido de que el gobierno democrático da un porcentaje cada vez mayor al acceso del pueblo al proceso de toma de decisiones políticas, elimina la capacidad caprichosa de un gobernante para confiscar riquezas, y desarrolla un cumplimiento obligatorio por un tercero de contratos con un poder judicial independiente de lo cual resulta sin duda un avance hacia una mayor eficiencia política. (p.72)

Según North (1993), el mercado político es más propenso a la ineficiencia. La razón es la extraordinaria dificultad para medir y hacer cumplir los acuerdos entre electores y representantes en el mercado político. Para North, los costes de transacción de la corrupción ciertamente se relacionan con el coste de la información y el coste de medir el cumplimiento de las promesas, que son los dos elementos subyacentes de los costes de transacción o negociación. El dilema de North en este ensayo es que avanzaríamos mucho más en el modelado de un mercado político eficiente si construyéramos nuestros modelos en el marco del coste de transacción, entendiendo por tal el costo de información, y en hacer cumplir los acuerdos.

Los observatorios ciudadanos integrales (OCI) basados en los 39 indicadores del Anexo B de la ISO 18091:2014, que es el actual Anexo A en la nueva edición de la ISO 18091:2019, realizan una

evaluación sobre los servicios que ofrece el municipio a un coste de transacción aceptable. De esta forma podemos medir las promesas electorales y el desempeño de la acción política del alcalde. Sin una institución internacional, sería muy difícil o casi imposible medir el “mercado político”.

Según Elías Gutiérrez, primer presidente del OCI Los Cabos (27.02. 2018), “El Anexo B de la ISO 18091 nos ofrece los indicadores, son las preguntas a partir de las cuales, es posible a los ciudadanos-clientes medir de forma objetiva el desempeño del alcalde y las acciones del gobierno local”, es decir, es la posibilidad de medir la calidad de los servicios públicos esenciales que no puede dejar de ofrecer un gobierno local.

Para la responsable del indicador que mide la calidad y el servicio del agua en el OCI Los Cabos, Alba Valdéz (02.03.2018),

la realización del Diagnóstico 0 (2016) nos permitió ingresar a las instalaciones para realizar la observación. Pudimos verificar que los pozos no contaban con medidores volumétricos de agua, y si tenían uno, estaba obsoleto, a pesar de ser una obligación legal medir el volumen de agua que se extrae, para no secar el pozo. De las dos plantas de tratamiento de agua de la ciudad, solo una de ellas funcionaba al 50 por ciento de su capacidad y la otra estaba parada porque robaron el material. Pero después del diagnóstico los pozos ya tenían sus medidores, los paneles de control estaban operativos y se tomaron en consideración todas las propuestas que hicimos. Si nuestro trabajo, sirvió para algo.

Por su parte, Guillermo Sánchez (27.02.2018), director municipal de Desarrollo Rural y Pesca del Los Cabos, en la entrevista aseguró “Estamos muy pendiente del OCI Los Cabos, es indispensable su trabajo, califica quien es quien, quien está cumpliendo con las metas; en lo personal me gusta porque me gustan los retos. Soy el responsable de esta área y con mi equipo técnico y los servidores públicos que sean necesarios”.

El coordinador del cuadrante cuarto sobre *Desarrollo ambiental sostenible*, Luis Vargas (1.03.2018), afirmó en la entrevista que

Lo que ha existido hasta ahora es una participación basada en las peticiones o demandas de la ciudadanía: el asfaltado de la ciudad, la cancha deportiva... Pero la única forma de participación ciudadana basada en un diálogo real es la OCI, porque es el diálogo de igual a igual entre los ciudadanos y su gobierno. En otras palabras, nosotros hacemos preguntas y el gobierno nos responde, eso es la norma ISO 18091.

En este mismo sentido, Margarita Díaz (03.03. 2018) presidenta, del OCI, afirmó que

el OCI será válido si contamos en la ISO 18091 porque empodera a los ciudadanos. El diagnóstico del OCI, no es una opinión, no es un juicio de valor, no hay espacio para la subjetividad, está basado en el cumplimiento de los indicadores básicos de un estándar internacional para la gestión de calidad de los gobiernos locales.

Podemos concluir que el OCI Los Cabos, y otros OCI basados en la ISO 18091, se presentan como organizaciones `agentes de cambio' llamados a abrir el camino al cambio institucional hacia la eficiencia del mercado político y pueden superar el dilema planteado por North para medir y hacer cumplir las promesas electorales a un coste razonable.

OCI LOS CABOS, UNA ORGANIZACIÓN DE ACCIÓN COLECTIVA

El OCI Los Cabos es una organización de acción colectiva, cuyo objetivo es analizar, monitorear y evaluar la gestión del gobierno local, así como hacer propuestas para gobernar el bien común. Pero este propósito no podría lograrse mediante una acción individual, porque solo a través de una organización se puede alcanzar de una manera efectiva el cumplimiento de objetivos comunes.

Para esto necesitamos instituciones que permitan el desarrollo de organizaciones de acción colectiva que puedan constituirse según su propia naturaleza y desarrollar su propia identidad en el cumplimiento de sus fines a lo largo del tiempo. Como señala North (1990): "tanto el nacimiento de las organizaciones como en la

forma en que éstas evolucionan, están influenciadas por el marco institucional” (p.5). El marco institucional donde va a operar la organización y la decisión a la hora de elegir su propia naturaleza para constituir una organización de acción colectiva, como asociación civil, como fundación, como organización no gubernamental, determinará el propio funcionamiento interno de la organización y su relación con los demás actores sociales.

March y Olsen (1984) afirmaron: “Las instituciones sociales, políticas y económicas se han vuelto más grandes, considerablemente más complejas e ingeniosas, y ‘prima facie’ más importantes para la vida colectiva” (p. 734). Así, para el análisis de los observatorios ciudadanos integrales también debemos contemplar el sistema legal a todos los niveles: local, regional, nacional y supranacional, así como los reglamentos municipales y otras normas aplicables.

Olson (1965, p.7) en su libro *The Logic of Collective Action* [en español La Lógica de la Acción Colectiva] afirma que hay que tener en cuenta que las organizaciones de acción colectiva se vuelven más activas en aras del interés general: el interés común de los miembros del sindicato son salarios más altos; el interés común de los agricultores es una legislación favorable; el interés común de los miembros del cartel son precios más altos; el interés común de los accionistas es obtener mejores dividendos y aumentar el precio de las acciones, y el interés común de los ciudadanos es tener un buen gobierno”.

En este tipo de organizaciones, aunque parezca paradójico, la mayor dificultad es lograr que las personas busquen el bienestar común en contraste con su bienestar individual. En este sentido, Olson (1965) afirma que si los miembros de un grupo grande buscan racionalmente maximizar su bienestar personal, no actuarán para avanzar en sus objetivos comunes o grupales, a menos que estén obligados a hacerlo, o a menos que haya algún incentivo separado, distinto del logro del interés común o grupal, que se ofrece a miembros del grupo individualmente con la condición de que ayuden a soportar los costos o las cargas involucradas en el logro de los objetivos del grupo. Estos puntos son válidos incluso cuando hay un acuerdo unánime en el grupo sobre el bien común y los métodos

para lograrlo (p. 2). El autor toma como ejemplo el Estado que, para proporcionar los bienes o servicios básicos más elementales, como la defensa a través de la protección policial y el sistema de ley y orden, generalmente no puede sobrevivir con cuotas o pagos voluntarios sino mediante impuestos obligatorios; y continúa diciendo que

a pesar de la fuerza del patriotismo, el atractivo de la ideología nacional, el vínculo de una cultura común y el indispensable sistema de la ley y el orden, ningún Estado en la historia moderna ha sido capaz de mantenerse a sí mismo, únicamente a través de cuotas voluntarias o contribuciones. Las contribuciones filantrópicas ni siquiera constituyen una fuente importante de ingresos en la mayoría de los países. Los impuestos y los pagos de tasas obligatorios, por definición, son necesarios (p.13).

No obstante, Ostrom (1990) piensa que, en una organización de acción colectiva, “todos tienen la tentación de andar libremente, eludir o actuar de manera oportunista” (p. 29). En una organización de una acción colectiva tienen que enfrentar tres enigmas: la provisión, el compromiso y la supervisión. Para Ostrom, “si bien las teorías de la empresa y del Estado pueden resolver estos problemas, no se cuenta con una teoría equivalente, bien desarrollada y generalmente aceptada, que proporcione una explicación coherente de cómo un conjunto de personas involucradas frente a un problema de acción colectiva resolverán 1) la provisión de un nuevo conjunto de instituciones, 2) el establecimiento de compromisos creíbles y 3) la supervisión mutua”. (Ostrom, 2011, p. 95). Sin embargo, a pesar de todas las dificultades que enfrentan —las organizaciones para gobernar los bienes comunes y otras organizaciones para la acción colectiva— hay una multitud de casos exitosos que han durado mucho tiempo. Estos casos proporcionan alternativas teóricas y empíricas a la tesis de la no cooperación, mientras que otros permanecen atrapados en la tragedia de la destrucción de los bienes comunes.

A pesar de todas las dificultades y limitaciones que ha enfrentado el OCI Los Cabos desde su constitución, ha podido superar los tres grandes retos que define Ostrom para las organizaciones de

acción colectiva: 1) la provisión de una institución de autogobierno —la ISO 18091— 2), los compromisos creíbles —la elaboración de los Diagnósticos anuales— y 3) la supervisión mutua para evitar a los oportunistas económicos o políticos —la creación de la Comisión de Honor y Justicia.

El OCI Los Cabos es una organización pequeña porque no ha superado, desde su creación en 2015, el centenar de miembros activos. Olson (1965) examina en el capítulo II las implicaciones de la lógica de la acción colectiva para grupos de diferentes tamaños e ilustra la conclusión de que en muchos casos los grupos pequeños son más eficientes y viables que los grandes. Dice que:

la mayor efectividad de los grupos relativamente pequeños y los grupos de ‘privilegiados’ e ‘intermedios’ es evidente, por la observación y la experiencia, así como por la teoría. Considere, por ejemplo, las reuniones que involucran a demasiadas personas que no pueden tomar decisiones con prontitud o con cuidado (...) Cuando el número de participantes es numeroso, el participante típico sabrá que sus propios esfuerzos probablemente no se notarán en el resultado final, y al mismo tiempo, se verá afectado por la decisión final de la reunión, sin importar cuánto o qué poco esfuerzo él puso para estudiar los problemas (...) Es por estas razones, entre otras, que las organizaciones recurren con tanta frecuencia el grupo pequeño: se crean comités, subcomités y pequeños grupos de liderazgo, y cuando se crean, tienden a jugar un papel crucial. (p. 53)

Las aportaciones de North, Ostrom y Olsen nos permiten una mejor comprensión de las organizaciones para la acción colectiva, siendo las cuestiones claves: el propósito común de la organización, un marco institucional como oportunidad, la eficiencia del pequeño grupo, la motivación para el compromiso, enfrentar los desafíos del autogobierno, crear las reglas de funcionamiento interno para monitorear el cumplimiento, evitar a los oportunistas o *free riders* y tener el tiempo como aliado estratégico.

OCI LOS CABOS, UNA ORGANIZACIÓN PARA EL GOBIERNO DEL BIEN COMÚN

Elinor Ostrom (1990) en el libro *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* [en español {El Gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva}] hace una importante contribución teórica al estudiar la evolución de las instituciones para la acción colectiva, donde los apropiadores autoorganizados proporcionan nuevas formas de resolver el viejo problema para gobernar los Recursos de Fondo Común (RFC) [*Common-Pool Resources* (CPR)]. Por este trabajo mereció ser la primera mujer en recibir el Premio Nobel de Economía en 2009. Ostrom proporciona un estudio de caso de una gama a pequeña escala para gobernar la situación de los bienes comunes que incluye los prados de alta montaña en Haramo, Nagaike, Yamanaka (Japón) y Törbel (Suiza); los proyectos de agua en Valencia, Murcia, Orihuela y Alicante (España) y California (Estados Unidos); y las pesquerías en Nova Scotian (Canadá), Bodrum (Turquía) y Mawelle (Sri Lanka). Algunos de estos casos son instituciones estables. En otros casos, las instituciones eran frágiles y, por lo tanto, fracasaron. Si basamos sus conclusiones en comparaciones de fuentes, éxito y fracaso en el autogobierno, Ostrom describirá algunas características fundamentales de un exitoso esquema de gestión común, argumentando que existen otras soluciones, además de la teoría del Estado o la teoría de la empresa. Afirma que se pueden crear instituciones estables de autogobierno si se resuelven ciertos problemas de suministro, credibilidad y monitoreo. Concluye estableciendo un marco institucional teórico para identificar las variables que deben incluirse en los trabajos empíricos y teóricos para las nuevas organizaciones para el gobierno de los bienes comunes y para predecir en qué casos tendrán éxito o no.

En el prefacio de la segunda edición de su libro *Governing the Commons* en español, *El Gobierno de los bienes Comunes*, Ostrom (2011) escribe:

Los seres humanos son capaces de autoorganizarse y crear iniciativas de cooperación que pueden sobrevivir durante largos períodos

(aunque no todos estos sistemas autoorganizados sobrevivan). De modo que necesitamos entender la factibilidad, pero no la inviabilidad de los sistemas vigorosos de autoorganización. En vez de confiar por completo en los gobiernos nacionales o en la propiedad privada para proteger a nuestros recursos —pues a veces pueden hacerlo, pero a menudo fracasan—, necesitamos abrir espacio para que los usuarios locales se gobiernen a sí mismos. Además, necesitamos proveer entornos donde los sistemas autoorganizados puedan aprender, unos de otros, y a partir de estudios cuidadosos, mejores maneras de adaptarse a través del tiempo. (p.14)

Pero el grupo de ciudadanos organizados para gobernar los bienes comunes a los que se refiere Ostrom son ciudadanos, pero a la vez son también ‘apropiadores’. Según Ostrom (2011), apropiadores son “pastores, pescadores, regantes, viajeros y cualquier otra persona que se apropie de las unidades de recursos de cualquier tipo de sistema” (p. 78). En muchos casos, los ‘apropiadores’ también utilizan unidades de recurso como condición de participación en procesos de producción (por ejemplo, los irrigadores que emplean aguas para sus campos para producir arroz).

Según Quilligan (2013),

aquí es donde la sociedad civil puede aprender de los grupos para el gobierno de los bienes comunes sobre la importancia de involucrar a los usuarios de recursos en el proceso de producción. Como se señaló anteriormente, los bienes comunes involucran a productores que consumen sus propios bienes. Cuando los usuarios de recursos también son coproductores, sus motivaciones, conocimientos y habilidades se convierten en parte de la práctica de producción, lo que conduce a nuevas formas de interactuar y coordinar la vida social y económica. Entonces se hace posible una nueva producción y gobernanza desde la lógica de “aprender haciendo. La sociedad civil podría aplicar este principio en su propio trabajo adoptando estos medios innovadores de coproducción y cogobernanza. Al descubrir su papel necesario en el movimiento común mundial, las organizaciones de la sociedad civil del mundo desarrollarían una base más dinámica para la acción colectiva, la

solidaridad social y la democracia directa que la que existe actualmente” (pp.4-5).

Bloemen y Hammerstein (2017) afirman esto diciendo que:

la perspectiva de los bienes comunes confía en la capacidad de las personas para administrar los recursos comunes de una manera sostenible y justa. Para lograr una verdadera democracia en el sentido de que las personas cogobiernen los recursos y procesos que impactan sus vidas, debemos reconocer los límites de nuestra forma actual de democracia representativa electoral. Debemos buscar alternativas, formas de complementar y mejorar nuestras instituciones actuales. (p. 10).

En cuanto al tema que nos ocupa el análisis del OCI Los Cabos, estas conclusiones son muy relevantes, pero debemos preguntarnos si es posible equiparar un grupo de ciudadanos, organizados por ellos mismos para gobernar los bienes comunes [*Common-Pool Resources*, o abreviado: CPRs], con un grupo autoorganizado de ciudadanos como el OCI Los Cabos para gobernar ‘el bien común’, porque existe una gran diferencia. En el primer caso, los ciudadanos son también ‘apropiadores’, cada uno consigue un beneficio económico inmediato para ellos mismos, los apropiadores y sus familias. De tal forma que la creación, y la permanencia en la organización, así como el diseño de una institución eficiente y adecuada para la gestión de los recursos naturales escasos de uso común significan su medio de subsistencia. En el segundo caso, los miembros del OCI Los Cabos, por el contrario, son un grupo de ciudadanos que se autoorganiza para aportar todo su conocimiento, parte de su tiempo, e incluso sus propios recursos económicos, sin obtener más beneficio propio que la satisfacción personal de trabajar con el gobierno local para resolver el viejo problema de la gestión del ‘bien común’.

Para definir el concepto de bien común tenemos que ir a sus raíces aristotélicas, ‘interés común’ *versus* ‘interés privado’ y se vincula con la buena vida, porque “[Hombres] unidos por un interés común, en la medida en que cada uno logra una parte de la buena vida, la buena vida es entonces el objetivo principal de la sociedad

tanto colectiva como individualmente para todos sus miembros” (Aristóteles, Libro III, Capítulo IV). Por tanto, el bien común es el fin último que debe alcanzar cualquier forma de gobierno (*Política*, Libro III, Capítulo V). Durante más de veinte siglos el concepto de bien común ha sido estudiado desde la perspectiva de la filosofía y de la ciencia política, pero no pretendemos aportar literatura en este campo, sino acercarnos desde el concepto antiguo de bien común a la nueva propuesta institucional de la ISO 18091 para una gestión de gobierno local para el bien común. Se acepta comúnmente tomar prestada la definición de bien común proporcionada por la Doctrina Social de la Iglesia (Murphy, 2005; Camdessus, 2012; Schlag & Mercado, 2012; Sison & Fontrodona, 2012; Felber, 2015).

El bien común según la Doctrina Social de la Iglesia es:

(...) la suma total de condiciones sociales que permiten a las personas, ya sea como grupo o como individuos, alcanzar su realización más plena y fácilmente. El principio del bien común con el que deben relacionarse todos los aspectos de la vida social para alcanzar su pleno sentido, se deriva de la dignidad, la unidad y la igualdad de todas las personas” (Pontificio Consejo para la Justicia y Paz, 2004, p. 164).

Definición clara, breve y sencilla. La principal preocupación en el énfasis en el bien común es el logro de una buena vida para toda persona humana. Pero la complejidad para llevarla a cabo, de hecho, estando en el siglo XXI, aún no se ha logrado. “El bien común de la sociedad no es un fin en sí mismo; tiene valor sólo en referencia a la consecución de los fines últimos de la persona y el bien común universal de toda la creación” (Pablo VI, 1965, p. 170). Desde la aprobación de la Agenda 2030 (2015) por los países miembros de Naciones Unidas, podemos afirmar que en la actualidad podemos considerar que existe un consenso internacional que ha definido el bien común global que se refleja en este plan de acción a través de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Ostos, 2020b, pp. 38-39).

Del análisis del OCI Los Cabos se puede inferir que al igual que se puede creer en la iniciativa de las personas para cogestionar y cogobernar el uso de los bienes comunes, también es posible confiar que un grupo de ciudadanos sea capaz de autoorganizarse para contribuir a través de una participación ciudadana consciente y competente a la cogestión y cogobernanza mediante la lógica de ‘aprender haciendo’ en el gobierno del bien común. Y que los retos que enfrenta el OCI Los Cabos en cuanto a su autogobierno, en el ejercicio de sus liderazgos, en la relación con otros actores, el reto de la autofinanciación, aún con algunas diferencias, son muy similares a los retos que enfrentan las organizaciones que gobiernan los bienes comunes.

OCI LOS CABOS: UNA ORGANIZACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN CONSCIENTE Y COMPETENTE

El OCI Los Cabos, como agente del cambio institucional para una mejor gobernanza local global, tiene un desafío inmenso que requiere de una organización para una participación democrática consciente y competente. El concepto de una participación ciudadana consciente y competente que ha inspirado este trabajo de investigación está tomado de Széll (2018b, tesis 29): “La competencia y la conciencia son requisitos previos a la participación democrática”.

Nos referimos a un ciudadano consciente, según el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, dicho de una persona “con la capacidad de reconocer la realidad”. Por lo tanto, un ciudadano consciente será un ciudadano que, además de haber realizado un análisis y un diagnóstico sobre el estado de las cosas, reconoce que el ser humano tiene la capacidad de transformar la realidad y su propia responsabilidad de gobernar el bien común. Como dijo Downs (1957), “un ciudadano con razón, conocimiento e información” (p. 79). Y nos referimos a ciudadano competente, o “con competencia”, teniendo en cuenta el doble acepción del adjetivo según el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, el primer significado se refiere a un individuo con “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”, y el segundo significado: «Ámbito legal de atribuciones que corresponden a una entidad pública o a una

autoridad judicial o administrativa”, si nos referimos al principio de subsidiariedad, aplicado a la autonomía.

Una vez que hemos definido lo que entendemos por ciudadanos conscientes y competentes, como las cualidades personales para ser miembro, comenzar y desarrollar una organización ciudadana, podemos hacer el camino para transferir estas cualidades personales a cualidades permanentes que dan identidad propia a la organización. Los observatorios ciudadanos integrales deben ejercer, del mismo modo, una participación ciudadana consciente y competente porque la actividad de analizar, monitorear y evaluar la gestión de bienes y servicios comunes, llevados a cabo por el gobierno local, no es una tarea fácil. Ahora vamos a analizar el significado de una organización de participación ciudadana consciente y competente.

Una organización consciente de participación ciudadana como el OCI Los Cabos requiere de información que los observadores utilizarán para hacer un análisis y diagnóstico precisos de la realidad del municipio. Debe tener acceso a información detallada y específica sobre cada una de las áreas del gobierno municipal. En algunos municipios será más completo y tendrá un mejor acceso público que en otros, dependiendo de si existe una legislación específica y una política sobre transparencia en la gestión pública. Aunque existan portales municipales transparentes *on line* con información general, además se necesita una reunión entre el observador ciudadano responsable de un indicador y el servidor público o empleado municipal “espejo” responsable del área de ese indicador, porque es el que puede aportar la información específica y actualizada.

Una participación ciudadana competente requiere interacciones con el gobierno local (el alcalde de la ciudad, el equipo de gobierno y los responsables de cada área). Únicamente entendiendo que los ciudadanos también son competentes para ocuparse de los asuntos públicos, y que su legitimidad está fundada en el principio de subsidiariedad, los ciudadanos tienen derecho a medir y evaluar la gestión del gobierno local para la provisión de bienes y servicios comunes. Los ciudadanos están en disposición de exigir el cumplimiento de las promesas electorales y medir el desempeño del

alcalde. El Anexo B (Gadsden, 2014, p.56) proporciona “una herramienta integral de diagnóstico, revisión, evaluación y seguimiento para la gestión del gobierno local”.

Justo Couto, (01.03.2018), coordinador del Comité de Honor y Justicia del OCI, está convencido de que “el valor del ejercicio ciudadano del OCI es valiosísimo... lo que hicimos como ciudadanos en Los Cabos hizo un cambio. Tenemos un gobierno municipal con resultados”. Y Alejandro Kennedy (03.03.2018), líder del indicador de cultura del OCI, en la entrevista nos dijo: “Yo salí decepcionado de la política y prefiero invertir mi tiempo en el OCI; se han logrado mucho en estos 3 años. Si queremos gobiernos confiables, nosotros tenemos que ser ciudadanos confiables”.

La conciencia y la competencia deben ser formadas y aprendidas por los ciudadanos. Pero es todo un proceso de aprendizaje; también ocurrió en la participación popular en empresas públicas y privadas. Según Széll (2016):

Pasaron unos treinta años antes de que el trabajo realizado por los miembros del consejo y los miembros de la junta de supervisión de las empresas públicas y privadas, así como los representantes de los empleados públicos adquirieran la competencia suficiente para ejercer sus funciones de manera efectiva. La participación popular es un proceso dinámico y permanente. (p. 12)

En el mismo sentido, Jacques Delors (1996) afirma que “la democracia parece estar progresando, tomando formas y pasando por etapas que se ajustan a la situación en cada país. Sin embargo, su vitalidad está constantemente amenazada. La educación para una ciudadanía consciente y activa debe comenzar en la escuela” (capítulo II, p. 35).

El Observatorio Ciudadano Integral de Los Cabos, México (Ostos, 2018) es un caso de participación popular consciente y competente. Ya nos hemos referido que las propuestas contenidas en los Diagnósticos realizados por OCI Los Cabos forman parte del Plan de Desarrollo Municipal para Los Cabos 2015-2021. A modo de ejemplo, solo en el indicador de agua, el OCI Los Cabos presentó

un estudio sobre la deuda total acumulada del servicio público de agua para usuarios privados e industriales del municipio, además de realizar un análisis completo y verificado de la calidad del agua, las debilidades técnicas y organizativas del Organismo Operador Municipal del Sistema de Agua Potable (OMSAPAS) del Ayuntamiento de Los Cabos.

Como afirma Noveck (2015) el futuro es avanzar hacia un mundo de gobernanza más inteligente, lo que llama 'smarter governance', en la cual la colaboración y el dialogo entre el gobierno y los ciudadanos se conviertan en la forma habitual de trabajar en el día a día. Eso es porque:

(...) hoy ya no podemos entender las ciudades inteligentes en inglés es el concepto de 'smart cities' donde la persona no es el centro y donde no creamos un nuevo modelo de gobierno en el que la participación ciudadana se pueda incluir de forma activa y permanente, a través de las nuevas tecnologías. (Bonilla, Ostos, Pérez, y Montilla, 2017)

Los Observatorios Ciudadanos Integrales (OCI) a través de la ISO 18091 están generando, gracias a su experiencia y conocimiento a lo largo del tiempo, una inteligencia colectiva a nivel global, es decir, la ISO 18091 es la herramienta que está permitiendo la creación de una inteligencia política colectiva (Ostos, 2019) para una mejor gestión municipal del bien común local y global, dado que a la vez es una herramienta para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas y es un instrumento para avanzar hacia una buena gobernanza global (Ostos, 2020a).

CONCLUSIONES

El estudio de caso de OCI Los Cabos confirma la teoría de Ostrom (1990) sobre la capacidad de las personas de autoorganizarse para el gobierno del bien común. Los OCI deben enfrentar los mismos problemas que las organizaciones de acción colectiva que Ostrom ha detallado en *Governing the Commons*.

El estudio de caso de OCI Los Cabos demuestra que los pensamientos de North (1990) y Olson (1965) sobre el comportamiento humano son más complejos que los simples modelos de maximización de la riqueza utilizados por los economistas.

La ISO 18091 es una nueva institución internacional válida que propone una gestión local innovadora para atender las necesidades del diarias de los ciudadanos de manera eficiente, pero sin descuidar la responsabilidad de un desarrollo sostenible global para alcanzar el bien común global, la Agenda 2030.

El Anexo B de la ISO 18091:2014, ahora el Anexo A en la actual ISO 18091:2019, es el valor central de los Observatorios Ciudadanos Integrales (OCI), porque permite tener un lenguaje común en el cogobierno municipal, empodera a los ciudadanos y pueden actuar al mismo nivel de competencia que su gobierno local.

El diagnóstico anual que ha venido realizando el OCI Los Cabos desde 2015 hasta la fecha tiene un alto grado de competencia y legitimidad, incluye propuestas de valor para la mejora en la prestación de los servicios municipales y se ha incluido en los Planes de Desarrollo Municipal de Los Cabos desde 2015 hasta 2021. Aunque no es un proceso de medición fácil, podemos decir que la información y las evidencias que debe presentar el municipio y el análisis por parte de la organización ciudadana tienen un coste razonable, considerando que además se realiza con el esfuerzo desinteresado de un grupo de ciudadanos.

Los OCI basados en la ISO 18091 se presentan como organizaciones que están llamadas para abrir el camino al cambio institucional hacia la eficiencia del mercado político y superar el dilema planteado por North para medir y hacer cumplir las promesas electorales a un coste razonable.

REFERENCIAS

- Aristotle (Aristóteles) (1972). *Politics* [*Política*] (H. Rackham, trans.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ayuntamiento Los Cabos (2016). Plan de Desarrollo Municipal Los Cabos 2015-2018 (<http://loscabos.gob.mx>)

- Ayuntamiento Los Cabos (2019). Plan de Desarrollo Municipal Los Cabos 2018-2021 (<http://transparencialoscabos.gob.mx/wp-content/uploads/2019/05/PDM2019.pdf>)
- Ban, K.-M. (2016, October 31). [To transform our world, we must transform its cities says UN Secretary-General on World Cities Day]. *Para transformar nuestro mundo, debemos transformar sus ciudades*, declaraciones del secretario general de la ONU en el Día Mundial de las Ciudades United Nations News Centre. Recuperado de: <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=55441&Cr=shelter&Cr1=#.WbuaSY1P>
- Baudot, J. (2001). Building a world community: Globalisation and the common Good [*Construyendo una comunidad mundial: globalización y bien común*]. Copenhagen: Royal Danish Ministry of Foreign Affairs; Seattle, WA: University of Washington Press.
- Banco Mundial (7 de octubre de 2020). COVID-19 to Add as Many as 150 Million Extreme Poor [*El COVID-19 incrementará hasta 150 millones las personas en extrema pobreza en 2021*]. Recuperado de: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>
- Bloemen, S. & David Hammerstein, D. (2017, April). [Supporting the Commons: Opportunities in the EU policy landscape]. *Apoyando los bienes comunes: Oportunidades en el panorama político de la UE*. A paper by Commons Network supported by European Cultural Foundation & Heinrich-Böll Stiftung.
- Blondel, J. & Vennesson, P. (2010b). The Future of Political Science. *European Political Science*, 9(S1), S22-S29.
- Blondel, J. (2010a). A Plea for a Genuine ‘Micro-political’ Analysis in Political Science. *Government and Opposition* (London), 45(4), 553-593.
- Bonilla, A., Ostos, G., Pérez, J. & Montilla, D. (2017). Línea Ciudadana: Innovación Social para la Gobernanza Local. En Grupo TecmaRed (Ed.), *Actas del III Congreso Ciudades Inteligentes* (pp. 566–571). Madrid. Brussel: European Commission [online]. Recuperado de: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication11902_en.pdf
- Camdessus, M. (2012). From a “Culture of Greed” to a Culture of Common Good [*De una “cultura de la codicia” a una cultura del bien común*]. In M. Schlag & J. Mercado (Eds.), *Free Markets and the Culture of Common Good* (Ethical Economy, 41, pp. 111-119). Dordrecht: Springer Netherlands.

- Delors, J. (1996). Learning: The Treasure Within [*Aprendizaje: el tesoro interior*]. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century. Paris: UNESCO Publishing.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (<https://www.rae.es/>).
- DiMaggio, P.J. & Powell W.W. (1991). [*Introducción en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*]. In W. W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 1–38). USA: University of Chicago Press.
- Downs, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy* [*Una teoría económica de la democracia*]. New York, NY: Harper.
- Elster, J. (1989). *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. [*Tuercas y Tornillos para las Ciencias Sociales*] (15th ed.). Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- Felber, C. (2015). *La Economía del Bien Común* (S. Yusta, trans. of Die Gemeinwohl Ökonomie 2010). Barcelona: Deusto.
- Flyvbjerg, B. (1998). *Rationality & Power. Democracy in Practice*. Chicago & London: The University of Chicago Pr
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Sciences Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Fundación Internacional para el Desarrollo de Gobiernos Confiables <https://www.gobiernosconfiables.org/>
- Gadsden, C. (2018, November 23). Final Meeting Results ISO TC 176/WG04 [*Conclusiones de la Reunión ISO TC 176/WG 04*]. Unpublished manuscript, ISO 9001TC 176 Meeting in Azores, Portugal.
- Gadsden, C. (November, 2014). Building Reliable Cities with the First International Standard for Local Governments ISO 18091: 2014 [*Construyendo ciudades responsables a través del primer estándar internacional para gobiernos locales ISO 18091:2014*]. Ponencia presentada en la IV Edición *Smart City World Congress*, Barcelona, España.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2014). ISO 18091:2014 Quality management systems. Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government [*ISO 18091:2014 Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la ISO 9001:2008 en el gobierno local*].

- International Organization for Standardization [ISO]. (2019). ISO 18091:2019 Quality management systems. Guidelines for the application of ISO 9001:2015 in local government [*ISO 18091: 2019 Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la ISO 9001:2015 en el gobierno local*].
- Lowndes, V. & Roberts, M. (2013). *Why Institutions Matter. The New Institutionalism in Political Science* {*Por qué las instituciones importan. El nuevo Institucionalismo en la Ciencia Política*}. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Mandl, U., Dierx, A. & Ilzkovitz, F. (2008, February). The effectiveness and efficiency of public spending [*La efectividad y eficiencia del gasto público*]. *European Economy - Economic Papers* 2008 – 2015, 301. Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN).
- March J. G. & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics* [*Redescubriendo las Instituciones. La base organizativa de la política*]. New York, NY: The Free Press.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life [*El nuevo institucionalismo: factores organizativos en la vida política*]. *American Political Science Review*, 78, (3), 734-749 [online]. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/1961840>
- Mendoza, J. (2018). El método acción-investigación de Carlos H. Gadsden Carrasco. En *Municipalistas y Municipalismo en México* (pp. 655-675). México D.F: INAP.
- Murphy, M. C. (2005). The common good [*El bien común*]. *Review of Metaphysics*, 59(1), 133- 164.
- Naciones Unidas. (2016). New Urban Agenda. Conference on Housing and Sustainable Urban Development in Habitat III [Nueva Agenda Urbana. Conferencia sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible Hábitat III]. New York: United Nations. Recuperado de: <http://habitat3.org/the-conference/about-habitat-3>
- Naciones Unidas. (2018). World Population Prospect 2018 Key Facts [Datos Clave sobre la perspectivas de la población mundial 2018]. Recuperado de: <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-KeyFacts.pdf>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* [Instituciones, cambio institucional y desempeño económico]. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- North, D. C. (1993). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. [Institutions, Institutional Change and Economic Performance. (1990). Cambridge, UK: Cambridge University Press]. (A. Bárcena Trans.). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- North, D.C. (2000). La evolución histórica de las formas de gobierno. *Revista de Economía Institucional*, 2 (2),133-148.
- Noveck, B. (2015). *Smart citizens, Smarter State. The technologies of expertise and the future of governing* [Ciudadanos inteligentes, Estado más inteligente. Las tecnologías de la experiencia y el futuro de la gobernanza].Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Observatorio Integral de los Cabos (OCI Los Cabos) <https://www.ocilos-cabos.org>
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action.Public Goods and the Theory of Groups* [La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y teoría de grupos]. (16th ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ostos, G. (2018). Integral Citizen Observatory of Los Cabos: popular participation conscious and competent [Observatorio Integral de Los Cabos: participación popular consciente y competente], *International Review of Sociology*, 28 (2), 260-276.
- Ostos, G. (2020a). UNE-ISO 18091: hacia una buena gobernanza local. En UNE, *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas*, sección Opinión. *Revista de la Normalización española*, 26. [online]. Recuperado de: <https://revista.une.org/26/paz-justicia-e- instituciones-solidas.html>
- Ostos, G. (2020b). *Building a Reliable Citizen Participation in Local Government. A Case Study of Local Citizen Participation in Latin America Integral Citizen Observatory (ICO) in Los Cabos, Baja California Sur, Mexico*. (Thesis-Dissertation). Disponible en: <https://repositorium.uni-osnabrueck.de/handle/urn:nbn:de:gbv:700-202009233573>
- Ostos, G. (Julio, 2019). ISO 18091:2019 Inteligencia Política Colectiva para la implementación de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Actas del XXXI Seminario Internacional AISOC “Comunicación y Tecnología: oportunidades para la participación y la democratización de las organizaciones”. Organizada por la Asociación Iberoamericana de investigación en Sociología de las Organizaciones y Comunicación (AISOC), la International Sociological Association (ISA) y la Universidad Nacional de Educación a Distancia

- (UNED), Madrid, España. [online]. Disponible en: <https://aisoc.info/programacion-y-acceso-a-comunicaciones/#Jueves11>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* [El Gobierno de los bienes comunes. La Evolución de la Instituciones de Acción Colectiva]. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2011). *El Gobierno de los bienes comunes. La Evolución de la Instituciones de Acción Colectiva* {*Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge, UK: Cambridge University Press]. (L. Merino, trans.) (2nd ed.). México D.F.: Universidad Autónoma de México.
- Paulo VI (1965). *Gaudium et Spes* [Alegría y Esperanza]. Disponible en: http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vatii_const_19651207_gaudium-et-spes_sp.html
- Pontifical Council for Justice and Peace [Pontificio Consejo para la Justicia y Paz] (2004). *Compendium of the Social Doctrine of The Church* [*Compendio sobre la Doctrina Social de la Iglesia*]. Recuperado de: http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_en.html
- Quilligan, J. B. (2013). Why Distinguish Common Goods from Public Goods? [*¿Por qué distinguir los bienes comunes de los bienes públicos?*]. En D. Bollier & S. Helfrich (Eds.), *The Wealth of The Commons a World beyond Market & State*. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung. Recuperado de <http://wealthofthecommons.org/contents>
- Satterthwaite, D. (2013). Introducción. En CGLU (Ed.). *Tercer Informe Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos sobre la Descentralización y la Democracia Local GOLD III: El acceso a los servicios básicos y el proceso de urbanización mundial* (pp.13-23). Barcelona: Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, CGLU. Recuperado de: <https://www.uclg-cisdp.org/es/gold-iii-el-acceso-los-servicios-b%C3%A1sicos-y-el-proceso-de-urbanizaci%C3%B3n-resumen-ejecutivo>
- Schlag, M. (2012). The Encyclical Caritas in Veritate, Christian Tradition and the Modern World [*Encíclica Caridad en la Verdad. Tradición Cristiana y el Mundo Moderno*]. En M. Schlag & J. Mercado (Eds.), *Free Markets and the Culture of Common Good* (Ethical Economy, 41, pp. 93-109). Dordrecht: Springer Netherlands.

- Schulze, T. (1993). *Infrastruktur als politische Aufgabe. Dogmengeschichtliche, methodologische und theoretische Aspekte* {*Infrastructure as a political task. Dogmatic, methodological and theoretical aspects*} {*La infraestructura como tarea política. Aspectos dogmáticos, metodológicos y teóricos*}. (J. Bausenhardt, trans.). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Sison, A. & Fontrodona, J. (2012). The Common Good of the Firm in the Aristotelian Thomistic Tradition [*El bien común de la empresa en la tradición tomista aristotélica*]. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 211-246.
- Steele, R. (junio de 2014). ISO Secretario General. Mensaje del lanzamiento de la ISO 18091:2014 Sistema de Gestión de Calidad. Guía para la aplicación de la ISO 9001:2008 en el Gobierno Local. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=7kBPwNiZ2Bo&t=0s>
- Széll, G. (1994). Participation & Self-Management for One World: Unity and Diversity. In University of Piraeus, L. Nicolau-Smokoviti & G. Széll (Eds.), *Participation, Organizational Effectiveness, and Quality of Work life in the Year 2000* (pp.19-24). Frankfurt am Main Peter Lang.
- Széll, G. (2016, February). Popular Participation (PP) in Europe, especially in Germany [Participación Popular (PP) en Europa, especialmente en Alemania]. Keynote presented at the International Conference on Public Participation in Durban, South Africa.
- Széll, G. (2018a). Popular Participation (PP) in Europe, especially in Germany [*Participación popular (PP) en Europa, especialmente en Alemania*]. In G. Széll & D. Chetty (Eds.), *Making Popular Participation Real. African and International Experiences in a Globalising World*, vol. 30 (pp. 35-51). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Széll, G. (2018b). Labour and Practices of Participation, Workers' Control and Self- Management in Europe and North America in a historical perspective [*Trabajo y prácticas de participación, control de los trabajadores y autogestión en Europa y América del Norte en una perspectiva histórica*]. Paper presented at the 54th ITH Conference *Workplace Democracy Revisited: Labour and Practices of Participation, Workers Control and Self-Management in Global Perspective*, Linz, Austria.