

Marketing en la gestión municipal: Un enfoque distinto en la planificación

Por Rubén Alberto Dalmolín

Resumen:

El conocimiento del “marketing” ha evolucionado constituyéndose en un componente destacado del management. Alcanza a todo tipo de organización. Incorpora al “cliente-usuario” como elemento activo en la planificación estratégica de la organización, lógica que hace variar la misión, objetivos, estrategias y obliga a una reestructuración en el funcionamiento de las organizaciones.

Los planteos de desarrollo local y la modificación en las agendas políticas son cuestiones que deben afrontar hoy las corporaciones municipales. Estas nuevas competencias determinan la necesidad de reformular sistemas de gestión basándose principalmente en la participación organizada de la sociedad civil. La incorporación activa del ciudadano en el proceso de gestión es el plano donde el marketing, como ciencia, tiene su basamento.

Nos planteamos si es posible aplicarlo. Estos aspectos, desde el punto de vista de su posible aplicación, son abordados en este trabajo.

1. Introducción

Como tarea de extensión universitaria, y con muy buen criterio, la Facultad de Gestión de la UADER comenzó a abordar la temática del desarrollo local. Si bien presentado aquí sólo en un área de estudio como el turismo, sus contenidos generales abordan la problemática en un sentido más amplio. Su implementación requiere de un cambio de enfoque, apuntando a una concertación entre agentes-sectores-fuerzas locales y a la necesaria reforma institucional.

Si bien, y tal como sostienen algunos autores, no se debe circunscribir a una mera división jurisdiccional, a nadie escapa que el municipio, y sobre todo el gobierno municipal, juegan en esto un papel preponderante. Es además nuestra realidad. En este sentido Albuquerque (2002) sostiene que —entre otros aspectos—, (i) la movilización y participación de los actores locales, (ii) una actitud pro activa del gobierno local y (iii) la institucionalidad para el desarrollo local, son elementos básicos para esta iniciativa. Estas iniciativas, entonces, requieren del gobierno municipal. La propuesta, desde lo territorial, puede abarcar un espacio mayor a la jurisdicción de un municipio, pero el gobierno municipal es, al menos en nuestra realidad, el verdadero motor.

El desarrollo local plantea una modificación en la orientación, con la resignificación del rol local como punto de partida de procesos de desarrollo endógeno. Este enfoque se basa en la planificación y gestión desde cada unidad territorial con capacidad de decisión para fijar sus propios rumbos. Supone la necesidad de invertir el punto de vista y mirar los mecanismos de generación de capacidades endógenas, en otras palabras, preguntarse cómo un territorio puede generar riquezas a partir de sus recursos y fortalezas. Juegan un papel preponderante los valores e identidad cultural regional, como conceptos únicos e irreemplazables que nos permitan modificar políticas tradicionales, construyendo poder local donde predomina lo global.

Esta nueva orientación, que define un giro total en el proceso de construcción, plantea el desarrollo como resultado de una decisión que ha tomado la sociedad en su conjunto, con una planificación de abajo hacia arriba para contrarrestar las influencias globales a partir de fortalecer las capacidades locales.

Toda estrategia de desarrollo local requiere del diálogo, de la concertación de todos los actores políticos y la colaboración de los distintos niveles de la administración pública, de un trabajo conjunto del sector

público con el privado. Exige un enfoque integral e interdisciplinar, desde la atención de aspectos urbanísticos, económicos y culturales al diseño de procesos democráticos para las definiciones de políticas y servicio públicos.

2. ¿Cuál es el rol de los municipios?

Lo que da origen a los procesos de desarrollo local, al decir de Paolo Di Pietro (2001), se identifica con tres factores preponderantes:

- el contexto que plantea la globalización y la dinámica financiera y económica que conducen a la búsqueda de alternativas regionales y locales de desarrollo, estimulando las energías y recursos endógenos, los sistemas locales de empresas, el fomento de la capacidad empresarial y el crecimiento del empleo local.
- la insuficiencia de los modelos tradicionales de desarrollo que ha impulsado la exploración de nuevas vías y enfoques más cualitativos, más integrales y más armónicos.
- los procesos de reforma del estado y descentralización de las políticas públicas que han puesto en un primer plano a instancias regionales (provincias) y locales (municipios); que han recibido del nivel central la administración y ejecución de nuevas competencias y servicios sociales, obligándoles a modificar el sentido y la modalidad de gestión, incorporar tecnología, desarrollar liderazgos innovadores, racionalizar la planta de agentes públicos y capacitar sus recursos humanos.

Desde esta perspectiva nadie duda de que el rol de los municipios haya variado. Históricamente prestaban servicios coyunturales. Es el modelo tradicional ABL: alumbrado, barrido y limpieza. En gran parte este modelo tradicional se ha reconvertido, pasando a ser un gestor de negocios y de emprendimientos productivos. Como sostiene Laura Alessandro (2003): «la era de la globalización plantea la necesidad de incrementar las identidades ciudadanas y el fortalecimiento de gobiernos locales como forma de anclaje a lo propio: la globalización, vista como oportunidad, nos invita a reforzar a la sociedad y todas sus instituciones».

El Municipio constituye un espacio territorial, social y político en el que se puede diseñar políticas de transformación más justas y democráticas en pos de elevar la calidad de vida de sus habitantes. Esto presupone un nuevo abordaje del desarrollo social, económico y político del munici-

pio. Adoptar este camino requiere de *un nuevo diseño en estructuras del estado y metodología de gestión*.

En comparación con niveles de decisión central, las autoridades comunales, por la cercanía administrador-administrados, conocen la problemática de cerca, responden con mayor flexibilidad a las oportunidades, comprenden mejor las necesidades locales y sin lugar a duda articulan más efectivamente las acciones de diferentes instituciones. Esto determinó que el *gobierno local municipal* asuma un creciente número de funciones, constituyéndose, indudablemente, en pionero del proceso de las necesarias reformas.

Las nuevas competencias obligaron a modificar objetivos y estrategias, por cuanto las agendas de los gobiernos incluyen hoy:

- la eficiente administración de los recursos,
- diseño de políticas que apunten a la disminución de la pobreza,
- la preocupación por preservar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de los habitantes,
- la promoción y la planificación indicativa para el desarrollo económico y social del distrito, con el objeto de potenciar la localización de inversiones en áreas/sectores perfectamente identificados,
- la atención de la problemática de las actividades productiva y empresarial locales, en especial las PyMES y las microempresas y el despliegue de una capacidad operativa flexible y concertada con los diferentes actores sociales territoriales.

Los gobiernos locales deben apuntar a favorecer la creación de entornos territoriales innovadores que contribuyan al progreso de empresas y actividades productivas dinámicas y a la instalación de una cultura local de desarrollo superadora de su rol tradicional. En otras palabras, contar con infraestructura y prestación de servicios públicos a satisfacción de los ciudadanos, pero además atractivos para que potenciales empresas y/o emprendedores se instalen o inviertan en la ciudad. Crear ventajas competitivas frente a otros municipios.

Se menciona, como los más importantes, a seis factores que facilitan el desarrollo local:

(i) Soporte físico: como una adecuada distribución de infraestructura básica (agua, tratamiento de efluentes, red vial y de comunicaciones); posibilidades de acceder a vivienda, hospedaje, parques o áreas industriales y una buena oferta para el tiempo libre.

(ii) Gestión: incorporación en el ámbito del gobierno de áreas municipales de apoyo al desarrollo local, las que han de contar con un nivel de información de la región y las posibilidades de comercialización a nivel global que permita realizar adecuados diagnósticos para aquellos ya instalados como para los nuevos emprendedores.

(iii) Promoción económica: elaboración de estrategias de desarrollo productivo, promoción de oferta territorial, asociación intermunicipal para el desarrollo regional, entre otras.

(iv) Información y asesoramiento: como un servicio municipal que atienda al fomento productivo, asesoría técnica para los proyectos, acceso a redes y bases de datos, información de mercado.

(v) Recursos humanos: propiciando la formación de un mercado laboral capacitado, mejorar la oferta educativa y fomentar la capacitación empresarial-tecnológica.

(vi) Financiación: a partir de incentivos para la instalación de empresas, la incorporación de programas provinciales o nacionales de promoción del desarrollo local, gestión ante entidades financieras y de créditos.

En este sentido, tal como se señala, uno de los principales problemas que deben enfrentar hoy los municipios, para el logro de estos objetivos, es la posibilidad de alcanzar niveles de autonomía y decisión para diseñar y crear propuestas integrales de desarrollo que abarcan áreas como:

- **Financiera:** generación de recursos propios, genuinos, incorporación de programas nacionales o provinciales, redefinición de los términos de coparticipación, municipalización de la inversión social de gobiernos centrales.

- **Institucional:** modernización de la gestión municipal; incorporación del modelo gerencial (Kliksberg) o descentralización en lo político gubernativo (García Delgado); participación organizada de la sociedad civil en la gestión municipal; existencia en áreas integradas de desarrollo social y económico.

- **Administrativa:** capacitación de los recursos humanos del municipio; incorporación de recursos técnicos; existencia de plantas municipales racionalizadas.

En resumen, nuevos desafíos y competencias que determinan la necesidad de plantear otros diseños en los sistemas de gestión basados principalmente en la participación organizada de la sociedad civil.

3. Conceptos básicos de marketing

¿Qué entendemos por marketing? El concepto popular lo asocia con ventas y publicidad por lo que estamos lejos de afirmar que se conoce su verdadero alcance.

El Marketing es «un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros» (Kotler 2000). La ejecución de actividades comerciales encaminadas a transferir productos o servicios del fabricante al consumidor, de modo que satisfaga al consumidor y cumpla con los objetivos de la empresa. Destacan estos conceptos el sentido de «proceso» que tiene la actividad, fijando como meta, para alcanzar objetivos empresariales, la «satisfacción de la necesidad del cliente».

Revisando estas definiciones podríamos resumir: partir del cliente para satisfacer al cliente. El proceso se inicia con las necesidades elementales, pero que una persona tenga necesidades o deseos, o que dé valor a las ofertas, no define totalmente el concepto. El marketing emerge cuando la persona decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio. El *intercambio* es, entonces, el concepto básico sobre el cual descansa el marketing. Definido éste como el acto de obtener un producto deseado de otra persona ofreciéndole algo a cambio.

La gestión de marketing, entonces, tiene lugar cuando el buscador diseña y planifica, en base a objetivos y medios, cómo alcanzar la respuesta deseada de la otra parte. La Asociación Americana de Marketing la define como: «el proceso de planificar y ejecutar la concepción de un producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear *intercambios* que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones». Otros autores la definen como: el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener *intercambios útiles* con los compradores meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. El proceso de gestión, como no podría ser de otra manera, requiere de planificación, pero para planificar se debe primero observar, analizar e identificar. Retomando la idea de «partir del cliente para satisfacer al cliente»: la gestión sería el «proceso de identificar, anticipar y planificar a partir de necesidades del consumidor, para alcanzar una oferta que lo satisfaga y sea rentable para la organización». En el diagrama siguiente se presenta un esquema simplificado de proceso de marketing, en el que resalta el concepto sostenido.



Las actividades de marketing, diseñadas, ejecutadas y controladas por las empresas y organizaciones, son muy disímiles y su planificación depende del concepto filosófico que la alta gerencia adopte para abordar el mercado. La orientación al mercado, mencionada como fundamento de la teoría de marketing, surge a partir de la evolución de los directores de empresa a lo largo del tiempo. El objetivo final, como es natural, es la satisfacción de los propios intereses de la organización, pero para alcanzarlos desarrollaron diferentes enfoques, que responden a distintas condiciones de mercado y estrategias para alcanzar los objetivos.

La administración dirige todas sus actividades para satisfacer a los clientes, obteniendo así un beneficio. Este concepto implica la conjunción de tres aspectos fundamentales: satisfacción del cliente, esfuerzo global de la organización y beneficio alcanzado por satisfacción mutua (usuario–empresa). Al definir la gerencia que la satisfacción del cliente es lo que debe dirigir el sistema operativo completo de la organización, obliga a modificar la estructura empresarial tradicional. El sistema debe ser conjunto, desterrando el concepto anterior de que la actividad de cada departamento era el centro del negocio y las demás actividades periféricas. De la competencia entre departamentos se pasa a la coordinación, del desinterés mutuo nos reorientamos hacia el concluir bien la tarea, hacia el interés por que lo que hago internamente en la organización sea adecuado para los otros departamentos y sirva al objetivo único y general: la satisfacción del cliente.

Puntos básicos:

- El marketing es la ciencia del intercambio.
- Su enfoque filosófico es alcanzar los objetivos organizacionales a partir de la satisfacción del cliente.
- La gestión está orientada por este enfoque e implica la conjunción de tres aspectos fundamentales: satisfacción del cliente, esfuerzo global de la organización y beneficio alcanzado por satisfacción mutua (usuario–empresa).

Surgen de estos aspectos algunos interrogantes:

1. ¿Cómo alcanzar la doble satisfacción?
2. ¿Dónde se concreta el enfoque filosófico?
3. ¿Cómo planificamos el proceso?

· 1- En todo proceso de intercambio existe un conflicto de intereses entre oferentes y demandantes. Cada uno pretende obtener lo mejor del potencial intercambio. Este conflicto de intereses intentará arbitrarlo **el marketing científico, que buscará e ideará, a partir del estudio y la investigación**, el punto de equilibrio en el intercambio, favoreciendo las continuidades como oferente y demandante.

· 2- **En la toma de decisiones de los elementos del intercambio a través de los cuales se expresa una oferta**, percibida y valorada por el cliente consumidor. Diferentes características en bienes y servicios, el precio, la cadena de comercialización, su comunicación, configuran la versión más conocida de variables controlables: «4P» —Product, Price, Place and Promotion (Kotler, 2000)—. Desarrolladas también otras ideas que modifican el marketing mix, como las 7P, las 4C o el Marketing 1 a 1; todas obedecen a una simplificación de la idea conceptual de la mezcla de marketing, como conjunto de elementos con los que la organización pretende concretar intercambios, intentando que sean percibidos y conocidos por los demandantes.

· 3- Requiere de una **metodología de planificación en dos niveles**, uno general para la organización y uno específico para cada producto, adaptado a las características propias de la empresa y del mercado en que se aplique. Nos referimos a la planificación estratégica, entendida como el esfuerzo sistematizado dirigido a la definición de las decisiones y actuaciones fundamentales que establecen y guían lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace. Esta planificación nace con una fuerte

orientación al mercado desarrollando cuatro actividades de planificación: (i) definición de la misión – (ii) formulación de objetivos – (iii) la estrategia producto/mercado y (iv) establecimiento del portafolio.

Como vemos, el marketing lleva intrínseca una lógica distinta para la administración y gestión de las organizaciones. Ahora bien: ¿cuál es esta lógica? Incorporar al «cliente–usuario» como elemento activo en la planificación estratégica de la organización. Su aplicación hace variar la misión, objetivos, estrategias y obliga a una reestructuración en el funcionamiento de las organizaciones.

En resumen, sostenemos que los municipios, en sus nuevas competencias, requieren del diseño de otros sistemas de gestión. Se debe, principalmente, encontrar caminos para la participación organizada de la sociedad civil en el diseño, implementación y control de las políticas públicas. El marketing, a partir de la lógica mencionada, y aplicado a la gestión pública municipal, podría ser una herramienta útil para estos requerimientos.

4- Marketing en la gestión municipal

Aceptada la gestión de marketing en otros campos de la administración como organizaciones sin fines de lucro o públicas, cabe examinar si es posible trasladar esta lógica a la gestión del estado municipal. Su aplicación dependerá de encontrar satisfactoriamente las respuestas a los mismos interrogantes:

- ¿Cómo alcanzar los objetivos de la organización municipal y la satisfacción del ciudadano/usuario?
- ¿Se puede diseñar un esquema de planificación estratégica de marketing municipal?
- ¿Es posible definir un marketing mix de un gobierno municipal?

1- ¿Cómo alcanzar: (i) los objetivos de la organización municipal y (ii) la satisfacción del ciudadano/usuario?

Los objetivos en la gestión municipal están dados por el logro simultáneo de tres condiciones: utilidad colectiva, utilidad finalista y resultado administrativo. Legalidad, eficacia y eficiencia, son elementos claves de una buena gestión de gobierno municipal.



Las necesidades colectivas sólo se satisfacen con la aportación del servicio público. Es necesario crear un marco jurídico especial, que caracteriza al servicio público y está destinado a regir las actividades que asumió en su prestación el Estado, ya sea en forma directa o indirecta. Este régimen jurídico, que regula el funcionamiento del servicio público, cuenta con una serie de prerrogativas, obligaciones y garantías que permiten caracterizarlo como de interés general. Algunos de estos principios fundamentales son: de continuidad, de igualdad, de obligatoriedad, de movilidad. Entonces la legalidad se enmarca en la *prestación de los servicios públicos*, definidos por un *marco jurídico* especial de *interés general*.

La utilidad finalista está dada por la prestación del servicio, que de acuerdo a su tipología de asistencia: reglamentario, comunitario, de prestación o de fomento, puede ser de carácter general o de prestación.

Eficacia: Hacer lo que se debe hacer, o en otras palabras, satisfacer las demandas con la prestación del servicio; todo ello enmarcado en el mejor resultado administrativo.

Eficiencia: Correcta adecuación y utilización de recursos disponibles.

El logro simultáneo de estas tres condiciones da respuesta al primer planteo.

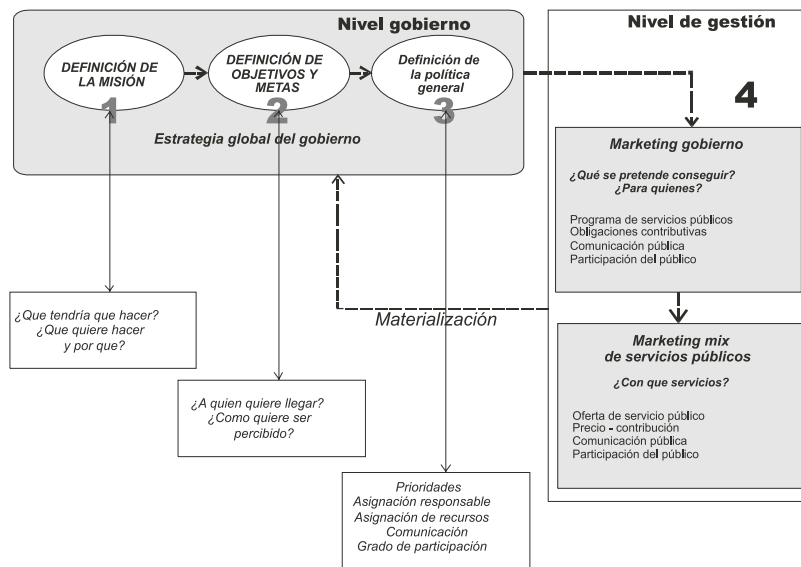
2- ¿Se puede diseñar un esquema de planificación estratégica de marketing municipal?

Previo al diseño de este esquema se debió definir:

- Los intercambios.
- La gestión municipal como oferente.
- Clasificación de los servicios de la administración pública municipal.
- La demanda de servicios públicos.
- Tipos y análisis de demandas públicas.

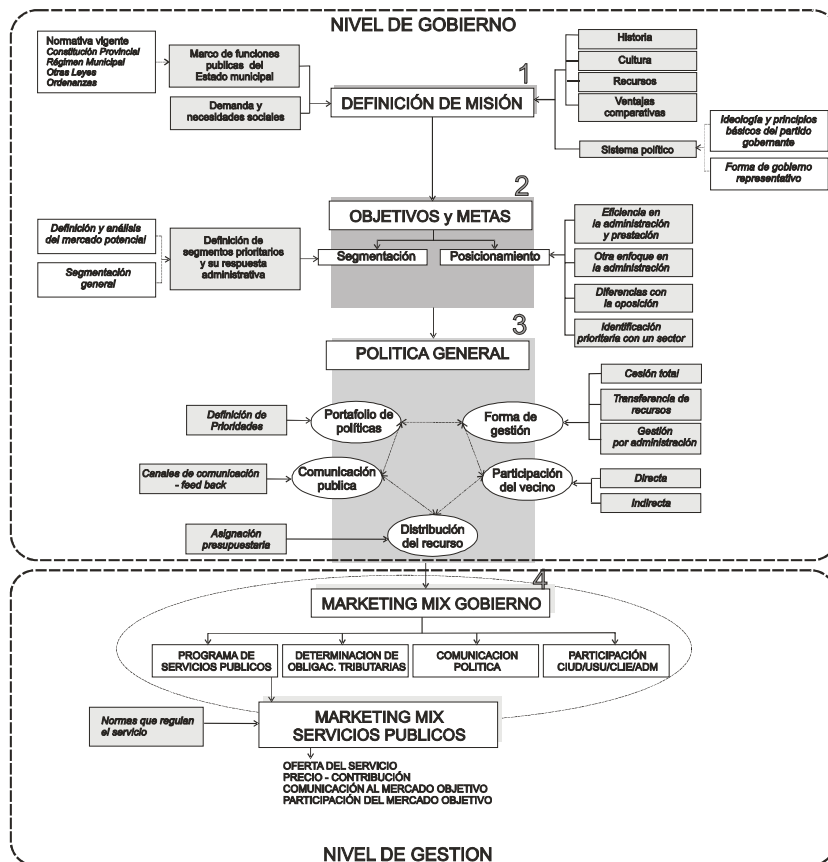
Un «plan de marketing» es concebido en el marco de la «planificación estratégica de la organización», dado que la misión, la definición de objetivos, su cuantificación (metas) y las decisiones sobre la cartera de negocios, se nutren del plan de marketing; pero, a su vez, en el diseño del plan se toma muy en cuenta lo definido en los pasos mencionados. En otras palabras, el plan estratégico o plan de marketing, obedece, en una segunda etapa, a la «estrategia global de la empresa», pero además en la definición de esta última se tienen en cuenta muchos aspectos del plan de marketing. Se trata de un esfuerzo global de la organización con una clara orientación a las necesidades y requerimientos del público objetivo.

Referido al tema que ocupa, surge como interrogante: ¿Cuáles serán los pasos que debe adoptar una administración pública municipal si quiere aplicar como filosofía de gestión el marketing? Deberá cumplir con diferentes pasos, delineados, a saber: primero, a nivel gobierno: definición de la misión —objetivos y metas—, definición de la política gene-



ral; y luego, ya a nivel gestión: el marketing mix; la mezcla de políticas y acciones con que se materializará lo definido a nivel gobierno.

El siguiente es un bosquejo de planificación estratégica. En forma esquemática se definen los diferentes aspectos que deben tomarse en cuenta para el análisis y elaboración.



3- Definición del marketing mix del gobierno municipal

Es en esta etapa en la que se materializa la política general del gobierno. Las ideas que conjugan el orden de prioridades del portafolio de políticas y recursos a aportar en cada una, el grado de participación de la

actividad privada en la gestión del servicio, su comunicación, debe hacerse realmente efectiva en la gestión: del marco de definiciones a la acción; del dicho al hecho. En otras palabras, se diseña la oferta de políticas y servicios públicos con la que se pretende satisfacer las demandas públicas.

Conforman, como se ve en el gráfico siguiente, **cuatro estrategias básicas**, relacionadas entre sí y que se proyectan para alcanzar el público objetivo, recordando que la segmentación en lo público refiere a la aplicación de respuestas administrativas diferentes para cada tema de la agenda política (portafolio de políticas).



<i>Cuatro P (empresa)</i>	<i>En gobierno municipal</i>
Producto	Programa de servicios públicos
Precio	Determinación de obligaciones tributarias
Promoción	Comunicación pública
Plaza	Participación del ciudadano/usuario

En resumen: el marketing es aplicable a la gestión municipal. Con una planificación a nivel gobierno y otra a nivel gestión, se pueden diseñar, con diferentes enfoques y componentes, las cuatro estrategias básicas que componen la mezcla de marketing para el gobierno municipal y en una mayor

desagregación para cada servicio en particular.

5- La participación del ciudadano, un enfoque distinto en la planificación

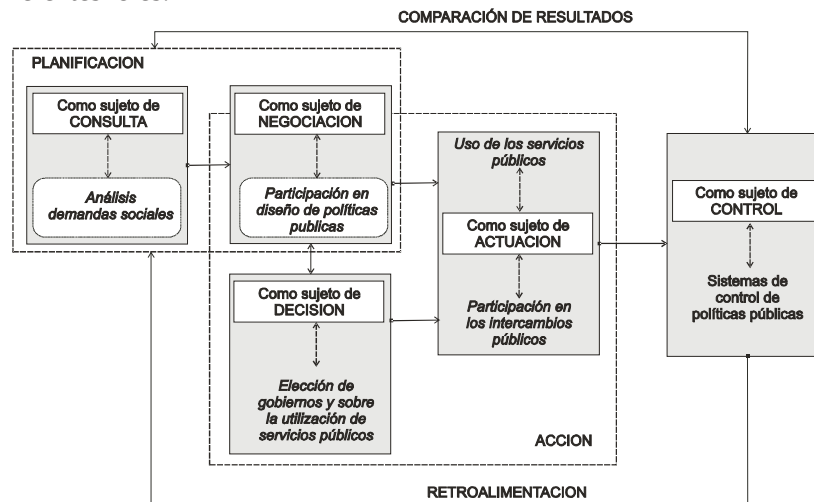
Al proponer el marketing para la gestión municipal exponemos fundamentalmente un cambio de enfoque en la forma de diseñar, definir y ejecutar políticas públicas. Se debe reformular el esquema de planificación modificando su orientación:

- De abajo hacia arriba
- Participación
- Diálogo

Desde este punto de vista el ciudadano, destinatario de las políticas públicas, es también principal actor en su diseño y ejecución.

Los instrumentos para alcanzar la participación, algunos recientemente planteados e incluidos en las reformas de las normas que regulan el estado, como por ejemplo el referéndum o la iniciativa popular, se suman a otros más tradicionales como las comisiones vecinales u ONG y otros aún no implementados en nuestros municipios como: comités de usuarios, comités consultivos, estudios de opinión periódicos.

El ciudadano, en el marco de intercambios públicos con la administración pública puede cumplir, como vemos en el esquema siguiente, diferentes roles:



a) Como sujeto de consulta cuando se analizan las demandas sociales o se mide el grado de satisfacción con la prestación de los servicios, etapa inicial de cualquier proceso de planificación planteado desde la lógica del marketing.

b) La negociación es fundamental en el proceso de definición de políticas públicas, dado que su no inclusión, (i) hará que el demandante exija por encima de las capacidades institucionales y/o operativas de la administración; (ii) se puede tomar como referencia demandas no del todo reales del ciudadano y (iii) se puede dar más importancia de la que merecen a algunas minorías activas.

c) Como sujeto de decisión en procesos electorales/referéndum o cuando decide sobre la utilización de algún servicio público.

d) En el marco de su participación en los intercambios públicos: de servicios, monetarios y de comunicación y en la utilización de los servicios públicos.

e) Como sujeto de control ante las nuevas tendencias que apuntan a integrar la satisfacción ciudadana como parte de la gestión pública y la evaluación de resultados finales, a partir de indicadores como elementos de control.

Adoptada la decisión política de tomar al gobierno local como institución de liderazgo en el desarrollo de la localidad y la comunidad, la gestión debería enfocarse en la planificación estratégica como herramienta de gestión. Surge el primer inconveniente: cómo pasar de la etapa de formulación a la etapa de ejecución atendiendo a que en la variedad de actores que integran una localidad no puede existir unidad de ejecución.

La planificación estratégica en el ámbito del municipio, entonces, sólo puede ser aplicada a partir de una política de participación real de todos los actores. Avanzar con este enfoque significa diseñar un «plan concertado» que debería seguir como lineamientos:

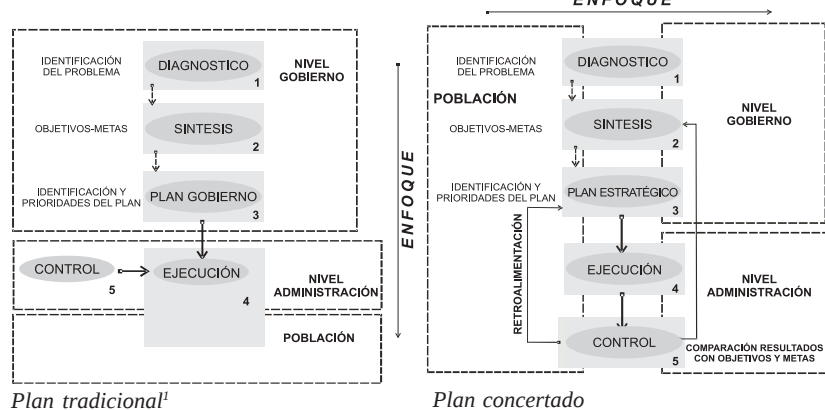
- El enfoque de planificar para la población; entonces planificar con ella.

- Reformular el esquema de planificación, modificando la orientación: de abajo hacia arriba, encontrando caminos de diálogo y participación.

- El plan concertado es público, flexible, democrático, supera tiempos electorales porque está sostenido por la comunidad y sus instituciones.

En los siguientes gráficos se distinguen las diferencias entre un plan

tradicional, común en los municipios actuales, y un plan concertado.



6.- Algunas reflexiones finales

Innovar en el sentido aquí indicado tiene efectos: La ciudadanía observa que sus demandas globales tienen más posibilidades de ser resueltas a través de la gestión municipal, espacio donde además puede participar en la resolución de las mismas. Las autoridades municipales pueden convertirse en promotores del desarrollo local. El gobierno municipal, de administrador pasivo, preocupado por el cobro de tasas y la prestación de algunos servicios básicos, se transforma en escenario de poder local y promotor del desarrollo local. Las administraciones municipales logran desempeñar un nuevo enfoque y un rol diferente.

García Delgado (1998), al referirse a la revalorización de lo local, concluye que el proceso de descentralización —como las reformas implementadas a partir de la década del '90— lleva a un dinamismo creciente. Los nuevos escenarios muestran municipios con mayores competencias y orientaciones al desarrollo local. Esta nueva realidad abre espacios novedosos de gestión y participación ciudadana, pero genera interrogantes, por ejemplo, en cuanto a si alcanzará a todas las ciudades. Bernardo Kliksberg define la necesidad de construir un modelo de desarrollo integral, productivo y equitativo, basado en «alianzas entre políticas públicas, sociedad civil y organizaciones de los desfavorecidos» y que este modelo debe ser instrumentado de «modo descentralizado, transparente y bien gerenciado».

Este nuevo enfoque exige que los estados municipales:

- a) se fortalezcan institucionalmente,
- b) definan innovadores sistemas de gestión,
- c) tengan una planificación estratégica para el desarrollo local y
- d) diseñen canales de participación organizada de la sociedad

Favorecer el desarrollo local determina que los gobiernos municipales diseñen y ejecuten propuestas integrales, con real y efectiva participación del ciudadano, reformulando los sistemas de planificación: planificar para la población, planificando con ella. Como sostiene Marta Hamecker (1999) cuando explica los alcances del presupuesto participativo de Porto Alegre: «al resolver avanzar por esta vía eliminamos un problema técnico: el Gabinete de planificación jamás podría decir con efectividad qué obra debería hacerse primero; al mismo tiempo terminamos con la planificación burocrática que decide todo detrás de un escritorio, sin consultar para nada con las personas...».

Innovadores sistemas de gestión, planificación estratégica con un nuevo enfoque, participación organizada de la sociedad. El marketing aplicado a la gestión municipal lo permite.

Bibliografía consultada:

1. ALESSANDRO, Laura: «Municipios Saludables: una opción de política pública», Gráfica LAF SRL, Argentina, 2003.
2. AROCENA, José: «El desarrollo contemporáneo», Editorial Taurus.
3. BOULLON, Roberto C.: «Los Municipios turísticos», Ediciones Trillas, México, 1990.
4. DI PIETRO PAOLO, Luís José: «Desarrollo local», Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2001.
5. FERRER, Aldo: «Historia de la Globalización», Fondo de la cultura económica, Buenos Aires, 1996.
6. GIDDENS, Anthony: «Consecuencias de la modernidad. Modernidad: tiempo y espacio».
7. KLISBERG, Bernardo: «Instituto Interamericano para el Desarrollo Social», Página www.ides.org.
8. LEVY, Alberto R. y WILENSKY, Alberto L.: «Cambio. Estra-

tegias para crear valor económico», Editorial Tesis, Buenos Aires, 1988.

9. VAZQUEZ BARQUERO, Antonio: «Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Desarrollo endógeno y globalización», Homo Sapiens Ediciones.

10. RICO, Rubén Roberto: «Calidad Estratégica Total - Total Quality Management», Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.

11. ACKOFF, Russel L.: «Un concepto de planeación de empresas», Editorial Limusa, México, 1972.

12. ANDER EGG, Ezequiel: «Introducción a la planificación», Editorial Lumen, Buenos Aires, 1995.

13. Diccionario Enciclopédico DANE: Tomo 3, Editorial Danae S. A., España, 1980.

14. HERRERO PONZ, Jorge: «Manual práctico del gobierno municipal», Ediciones Jurídicas, Buenos Aires, 2003.

15. IBARRA, Fernando A.: «Municipalismo y democracia», en *Encuentro de Municipios bonaerenses*, Fundación Jorge Esteban Roulet, 1987.

16. LEVY, Alberto: «Planeamiento estratégico», Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1981.

17. MADDOERY, Oscar: «Política y gestión», Homo Sapiens Ediciones, 2001.

18. Página www.cideu.org (Congreso Iberoamericano del Centro de Desarrollo Estratégico Urbano).

19. PEREDA LOPEZ, Eva Isabel: «Hacia una administración receptiva», 1996,

20. ACERENZA, Migue A: «Promoción turística. Un enfoque metodológico», Trillas, 3ra. edición, México, 1985.

21. DUTKA, Alan: «Manual de American Marketing Association. Para la satisfacción del cliente», Editorial Granica, Buenos Aires, 1998.

22. DRUCKER, Peter: «La gerencia de empresa», Editorial Hermes, México, 1992.

23. FERNANDEZ VALIÑAS, Ricardo: «Fundamento de Mercadotecnia», Editorial Thomson, México, 2002.

24. HARLAN, Raymond C. y WOOLFSON, Walter M. Jr.: «Telemarketing en acción», Ediciones S, España, 1995.

25. KOTLER, Philip y otros: «Introducción al marketing», 2da. edición europea, Prentice Hall, Madrid, 2000.

26. KOTLER, Philip: «Mercadotecnia», 3ra. edición.

27. LEVY, Alberto R.: «Planeamiento estratégico», Ediciones Macchi,

Buenos Aires, 1981.

28. McARTHUR, Jerome E. y otros: «Fundamento de Marketing», 11^a Edición, McGraw Hill, España, 1997.

29. PEPPERS, Don y ROGER, Martha: «Uno x uno. El marketing del siglo XXI», Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 2000.

30. ARIÑO, G.: «Economía y Estado. Crisis y reforma del sector público», Ed. Marcial Pons.

31. CASSAGNE, Juan Carlos: «Derecho Administrativo. Tomo II», LexisNexis, Séptima Edición, Buenos Aires, 2002.

32. CHIAS, Joseph: «Marketing Público. Por un gobierno y una administración al servicio del público», McGraw Hill, España, 1995.

33. INAP. Dirección de Investigaciones. Cuadernillo N° 71: «Indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público».

34. KLUYVER, Cornelis A de.: «Pensamiento Estratégico», Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.

35. DRUCKER, Peter F.: «La Gerencia de Empresas», Editorial Hermes, México, 1992.

36. MARANI, Norberto Ramón: «Hacia la autonomía municipal en Entre Ríos», Delta Editores, Paraná, 1998.

37. SANTIGO, Gustavo Gabriel, VARELA Analía Viviana: «Marketing político electoral para municipios», Editorial Dunken, Buenos Aires, 2001.

38. ROSATTI, Horacio: «Tratado de Derecho Municipal. Tomo II», Editorial Rubinzal Culzoni, Santa Fe, 2006.

39. WOLTON, Dominique: «La comunicación política: construcción de un modelo», Editorial Gedisa, Buenos Aires, 1997.

NOTAS

¹ Nivel gobierno: nos referimos a la planta política de los municipios. Conducción jerárquica: Rango superior integrado por las autoridades electas y el conjunto de funcionarios que integran su gabinete. Nivel administración: se refiere a la planta de personal permanente y/o contratado, empleados del estado municipal, encargados de la prestación efectiva del servicio.

Sobre el autor

Tiempo de Gestión

Ruben Alberto Dalmolín es Licenciado en marketing.

Experiencia laboral relacionado con el tema:

- Director Municipal de Turismo Municipalidad de Chajarí
- Director Municipal de Turismo - Cultura - Deporte y Prensa
- Secretario de Obras y Servicios públicos
- Subsecretario de Gestión y Promoción
- Miembro del Tribunal de disciplina Municipalidad de Chajarí
- *Designado Representante ante el Consejo Asesor Provincial de Salto Grande.*