

METODOLOGÍAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Fernando Tauber

EL MUNICIPIO Y SUS NUEVOS ROLES

Los municipios son el último gran eslabón de la cadena del Estado, después de la nación y de las provincias y, por lo tanto, la máxima expresión de contacto con la población, con sus problemas y con sus expectativas.

Los municipios son la cara del Estado que toca la gente. Son la cara visible y cotidiana de este Estado, y deben resolver, de la mejor manera posible, las necesidades actuales de la comunidad que administran, guiándola hacia un futuro de progreso (sea o no hoy su responsabilidad formal y directa), porque, efectivamente, son las estructuras que, por excelencia y competencia, deben entender y atender estos problemas.

En los municipios, el habitante pasa a ser el *vecino*, la población se transforma en la *comunidad*, el funcionario político así como el funcionario estable desempeñan su función como vecinos de esa comunidad, condición que no perderán cuando dejen su cargo, situación que genera compromisos aún más sólidos con su desempeño. Las responsabilidades del funcionario se acentúan por esa relación personal en la medida que se reduce la escala del municipio y, por el contrario, se desdibujan en grandes estructuras burocráticas, y más aún en las administraciones provinciales y nacionales.

El municipio define la escala razonable para la convivencia y para las posibilidades de progreso colectivo, que preservan el sentido de pertenencia y la armonía entre cada integrante de la comunidad con su medio. La pérdida de ese equilibrio desdibuja al municipio en lo esencial.

El municipio debe convertirse en el motor de la actividad económica, organizador de la vida social y en prestador de servicios colectivos, y debe jugar un papel de redistribuidor

de ingresos y de promotor de los sectores populares. Debe articularse con otros poderes locales y con los superiores, pero con el principio de que *todo lo que pueda gestionarse y decidirse a un nivel inferior no debe hacerse a un nivel superior*. El poder local debe asumir ese doble carácter de ser el ente representativo de su comunidad y elemento articulador, hacia instancias superiores del Estado, y hacia las instituciones de la sociedad civil.

Con esta vocación, deberá surgir la nueva estructura municipal, capaz incluso de asumir aún más responsabilidades con un menor tamaño; porque ésa es la tendencia inexorable de un Estado que se achica, y en el que lo que no se elimina se delega.

Pero para esto, el municipio debe avanzar (como avanzan los municipios en el mundo) hacia una realidad que lo conciba con la máxima autonomía jurídica, legal y económica. Y donde dependa de su propia *eficiencia, imaginación, competitividad e idoneidad*, el achicamiento de la brecha entre las necesidades reales de la comunidad, y sus posibilidades concretas de ayudar a resolverlas.

Es por eso que se vuelve necesario preguntarse, ¿por qué tiene particular vigencia e importancia la discusión sobre el rol del municipio y su participación en una estrategia de desarrollo local, si son temas que siempre estuvieron presentes en la realidad nacional? Por diversas razones. Por lo menos dos son claras y visibles:

1º **El contexto cambió:** el mundo y el país componen un nuevo escenario. La economía se globalizó y esto significa,

por ejemplo, que hoy el entorno para una empresa, cualquiera sea su tamaño u objeto, es el mundo. Éste define los límites y las potencialidades de su mercado, de sus posibilidades y de su competencia.

Los vínculos entre los territorios se horizontalizaron, es decir que se relativizaron las fronteras y, con ellas, las relaciones jerárquicas y ordenadas del país, las provincias y los municipios: no se reconocen estructuras políticas de límites. *La dependencia de territorios y comunidades ya no es reemplazada por su independencia, ni como búsqueda, ni como consecuencia de su evolución, sino por una compleja trama interdependiente que los contiene.*

En el mundo, la caída del Muro de Berlín simbolizó el fin de una era y el triunfo de un sistema, el capitalista; y en él, las corporaciones encarnan uno de los mayores paradigmas del poder—unas 40 mil grandes empresas transnacionales, con sus filiales y socias, concentran dos tercios del comercio mundial—, para ellas, justamente, el territorio no tiene fronteras, es horizontal, el escenario es universal, global, y las comunidades se leen y valoran como mercados. El poder económico relativiza al poder político, desde las ya clásicas petroleras o automotrices, repartiéndose y compitiendo por el mercado de un producto, hasta las informáticas o los hipermercados luchando por concentrar casi todas las compras en un amplio segmento de consumo.

La economía mundial y el comercio crecen cada vez a mayor velocidad, y en ese contexto global, las inversiones genuinas—y también las especulativas—relativizan su carácter de “extranjeras”, usando como tablero al mundo y desconcentrándose paulatinamente de los países centrales (EE.UU., Japón y Europa) hacia otros territorios (en esta etapa, el sudeste asiático, en particular China, y América Latina). En este proceso se siguen fortaleciendo las grandes corporaciones transnacionales que acaparan gran parte del comercio mundial.

Para Aristóteles, *la esperanza es el sueño del hombre despierto* y quizás por eso, en este contexto dominado por grandes y poderosos, las comunidades comienzan a buscar su oportunidad de progreso con equidad, defienden su identidad y aceptan competir. Nace la oportunidad de formar parte, desde lo local, de una nueva sociedad mundial, con un sistema económico y productivo también mundial, a partir de comprender y utilizar la colosal revolución tecnológica en marcha, encabezada por la evolución y el consiguiente abarataamiento y velocidad de las telecomunicaciones, de la cibernética y de la informatización, que cambian el significado y la incidencia de la distancia y generan un nuevo modo de relación entre las comunidades que comprenden los alcances de este fenómeno. Para ellas, surgen nuevas y diversas posibilidades locales y regionales de inserción internacional, a par-

tir de aprovechar sus propias oportunidades y generar otras basadas en un flexible mecanismo de alianzas externas e internas, antes insospechado.

Estos paradigmas tecnológicos de inicio de milenio se visualizan en la telefonía que se generaliza y alcanza a los extremos territoriales y sociales, crece la telefonía celular, el sistema de comunicaciones es definitivamente digital, la difusión de la fibra óptica posibilita verdaderas “autopistas informáticas”, Internet se difunde, así como el correo electrónico y la televisión por cable. Los gobiernos locales afrontan el desafío de lograr el acceso generalizado a estas nuevas herramientas para el desarrollo, democratizando su uso y promoviendo la importancia de iniciar el proceso de “alfabetización informática” de su comunidad.

2º En el ranking top de las preocupaciones de la gente, algunos factores cambiaron de posición: el acceso a los servicios básicos de infraestructura como reclamo social, sin dejar de ser muy importante, es superado por la incertidumbre en el futuro, la falta de inserción y progreso individual, por la demanda de trabajo, el futuro de los hijos, la falta de oportunidades, y la distancia entre lo que el individuo ofrece y el mercado demanda. *Las preocupaciones sociales del individuo son superadas por las preocupaciones individuales de la sociedad.*

El clima de incertidumbre en que el individuo vive, provoca la pérdida de visión de un futuro personal y acrecienta el desinterés por el futuro colectivo, debilitando las identidades comunitarias que lo puedan contener. Esta pérdida de referencias aumenta la soledad de su decisión, acrecienta su inseguridad, y acorta a mínimos extremos los márgenes y plazos de tolerancia hacia las instituciones y gobiernos en la búsqueda de soluciones que siempre deberán ser concretas y tangibles para ser creíbles.

Como nunca, la incertidumbre sobre la calidad del futuro y la disconformidad con el presente se ponen de manifiesto, y cada vez existe una distancia más significativa entre lo que la mayoría está capacitada para hacer y lo que es verdaderamente demandado. En realidad, el verdadero requerimiento selectivo en un mercado laboral hipercompetitivo, sobreofertado, con escasa y exigente demanda, es la versatilidad en el desarrollo de habilidades y la predisposición para el aprendizaje constante de lo nuevo como mecánica operativa y condición de base. Porque también ésas son las reglas del juego de la competencia: el que las cumple puede ganar; pero el que se demora, se distrae o se aparta, inexorablemente pierde.

Esto se presenta como la mayor preocupación colectiva y se refleja en las cifras concretas de la cantidad de gente con problemas laborales que se manifiestan en desocupación,

subocupación o precarización del trabajo. Muchos países llamados centrales y otros como el nuestro, acusan porcentajes elevadísimos de gente fuera del sistema laboral denominado limpio. Además, las proyecciones de población necesaria para producir lo que es capaz de consumir la humanidad, no superan el 15% de los que están en condiciones de trabajar, el resto proporcionará servicios o estará desocupada.

La consecuencia de este cambio de contexto y de prioridades, en el caso de los municipios, ha sido una crisis múltiple: territorial (por no saber si está incluido del lado de los prósperos en un plan mayor); de medios o recursos (no sólo por la falta de autonomía local necesaria para generarlos, sino por la terrible brecha entre el costo y la demanda); de competencias (los roles son aún más de los que, originalmente, suponían tener).

Mientras, nuestros municipios siempre fueron –mal que nos pese– prestadores de servicios coyunturales, abrumados por resolver “lo que no anda” e imposibilitados de hacer “lo que no está”. Y, con la imposición de esta temática, desarrollaron y dimensionaron sus estructuras. En ese marco, tomaron y toman sus decisiones, en la búsqueda desesperada –y desordenada– de la *eficiencia* y la *racionalidad* que permitan llevar a costos proporcionados –con el fin para el que creyeron existir– el funcionamiento de estas estructuras.

Sin embargo, el horizonte de valoración de la población, acostumbrada a leer al municipio como responsable de ese rol, cambia aceleradamente. La sociedad incorpora nuevas prioridades en su vinculación con los municipios, y no está conforme con respecto al achicamiento de personal, las privatizaciones, el aumento en la recaudación, si estos esfuerzos no redundan en una mejora tangible para la gente (los vecinos) agotada también por tantas presiones, controles y peajes, y cada vez más incrédula y predispuesta a la crítica.

EL MUNICIPIO Y LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Para que el municipio pueda asumir el difícil rol de *conductor* de los destinos de su comunidad, necesita contar con un *plan*, y con una *estrategia* para llevarlo adelante, es decir que el municipio, para poder conducir, debe ser primero *planificador* y *estratega*. La planificación estratégica para el desarrollo local adquiere un valor instrumental decisivo.

Ahora deberá, en definitiva, planificar una estrategia que permita que las tácticas coyunturales formen parte coherente del mejor camino hacia el futuro, y contar con un *plan de gestión* que forme parte de una *estrategia de desarrollo* consensuada y sin actores excluyentes, que defina prioridades en función de superponer necesidades con posibilidades. cada

Encontrar el equilibrio es el verdadero desafío de cada gestión: el gobierno local debe ocuparse de las necesidades de su comunidad, ayudando al necesario desarrollo de la transformación.

El municipio debe, entonces, asumir un rol acorde a las demandas del nuevo escenario, que se sume a sus obligaciones clásicas: *prestador* de ciertos servicios, *hacedor* de algunas obras, *asistente* en la emergencia, *controlador* de ciertas conductas y *recaudador* para hacer posible todo lo anterior.

Ahora debe, además, ser *coordinador* de acciones públicas y privadas, *orientador* de inquietudes para el crecimiento, *promotor* del desarrollo local y *facilitador* de las iniciativas para el progreso.

El cambio de contexto y de prioridades en las demandas y preocupaciones de la gente exigen que ya no sea sólo un *administrador*, sino además *conductor* de los destinos de su comunidad. Parafraseando a Peter Drucker en sus reflexiones sobre el gobierno municipal en EE.UU., *es necesario un gobierno municipal que gobierne, no sólo un gobierno que haga o administre, sino un gobierno municipal que gobierne.*

El municipio debe consolidar el sentimiento de pertenencia de su propia comunidad y la confianza entre gobernantes y ciudadanos para arribar a consensos en la agenda de prioridades. Debe trabajar en hechos y en valores que permitan una mejor convivencia y la posibilidad de vivir mejor. Debe ser honesto, eficiente, equitativo, abierto y comprometido en resolver los problemas de la gente.

Es necesario que los pequeños territorios se organicen y se reconozcan como una estructura única, donde los distintos sectores que los integran se sientan piezas de una misma maquinaria, cambiando la concepción de que es posible resolver situaciones particulares, independientemente de las del conjunto.

gestión de gobierno municipal deberá asumir que forma parte de la historia, y no que es la historia, y con esa convicción realizar su aporte.

Al *modelo* lo condiciona el contexto: en este escenario globalizado, con una estructura corporativa que pretende el dominio absoluto de los mercados y con una fuerte horizontalización de las relaciones político-territoriales, los intereses locales se defienden por vía de la competencia, y la oportunidad de progreso debe buscarse por ese medio.

Para que un territorio sea competitivo debe evaluar y conocer fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos: cuáles son sus ventajas comparativas, sus desventajas, en qué debe

competir, qué debe mejorar para acrecentar sus posibilidades en esa competencia, cuáles son las dificultades que debe sortear y cuál es la *calidad ambiental* aspirada, posible y adecuada para brindarle a la comunidad local, para consolidarse y para crecer.

Coincidiendo con Julio Cortázar, *la cultura es el conocimiento profundo de la propia identidad*, y, por eso, un proceso de desarrollo local que involucre a toda la comunidad se transforma en un fenómeno fundamentalmente cultural.

En este proceso, para transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas, ya no es suficiente una buena accesibilidad, la cercanía a los grandes centros de consumo o una gran obra de infraestructura. Son imprescindibles las que una comunidad es capaz de generar, como la organización, el compromiso, la orientación, la comprensión, la capacitación, el conocimiento, la calidad, la continuidad, la creatividad, la competencia, la investigación, la innovación, la información, la comunicación, la difusión y hasta la identidad (de que lo que le es propio y exclusivo difícilmente tenga competencia).

“El progreso” de una comunidad es un fenómeno complejo, donde actúan y se articulan una serie de factores de los más diversos, y es necesario reconocer esa complejidad para poder incidir positivamente en él.

Es así que el diseño de una estrategia de desarrollo local comprende no sólo al crecimiento *económico* (herramienta de la que dispone la sociedad para mejorar su calidad de vida), sino, y fundamentalmente, al *soporte ambiental* sobre el que se asienta esa estructura económica, y al *medio social* al que sirve, o debería servir, y que conforma la oferta del territorio.

El eje de esta reflexión es la búsqueda integrada y sistémica de la calidad ambiental del territorio (comprendiendo los actores físicos, sociales y económicos) como plataforma competitiva que posibilite el progreso local.

Si no se transforma al territorio en una estructura corporativa y competitiva, con la suficiente versatilidad y capacidad gerencial como para articularse convenientemente con los niveles superiores que lo contienen; para asociarse con otros territorios o sectores si es necesario un mayor volumen o fuerza para imponerse; o para competir con esos eventuales socios si los mercados en disputa son diferentes, entonces se convierten, en el mejor de los casos, en el soporte físico y social de auténticas factorías, con eventuales beneficios coyunturales e inestables y grandes perjuicios definitivos.

Aunque parezca una contradicción, desprenderse de una concepción individualista o autosuficiente para insertarse y progresar, es el recurso más claro y eficiente para mantener la individualidad, pero esto exige (como resulta obvio) un conocimiento preciso y generalizado de la estructura integral del

territorio que se habita: si se va a dejar de ser un cuerpo único y se va a formar parte de un cuerpo mayor, se debe saber cómo funciona, cómo está constituido y en qué estado está cada uno de sus componentes, cuáles son fundamentales y cuáles son complementarios, cuáles funcionan bien, regular o mal, cuáles son las consecuencias en el conjunto de su mal funcionamiento y qué es necesario hacer para que funcionen bien.

Para alcanzar las metas propuestas y consolidarlas, es necesario, en primer lugar, tener un conocimiento preciso de la realidad ambiental, social y económica de nuestro territorio y de su comunidad: saber *cómo es* esa comunidad que integramos.

Esto significa saber desde cómo se distribuye y evoluciona la población y la vivienda en cada manzana de la ciudad, cómo se conforman sus barrios qué prioridades tienen y a qué ritmo crecen, la disponibilidad y valor de la tierra urbana y rural, la cantidad y localización de gente con y sin cada servicio básico de infraestructura en cada barrio, la asistencia y deserción en cada establecimiento educativo, la cobertura social y asistencial, el estado alimentario de la población fundamentalmente en edad escolar, la identificación domiciliaria de la mortalidad infantil, la localización de robos y accidentes identificando los lugares más inseguros o peligrosos; hasta la localización del comercio y de los servicios, la identificación de la sobreoferta o suboferta de cada actividad y en cada barrio en función de la población que lo conforma, la identificación, dimensionado y localización de la actividad industrial, los empleos que genera, los insumos que requiere, las perspectivas, dificultades y demandas del sector, la oferta y las oportunidades del contexto, los usos rurales y la calidad de la tierra, la infraestructura que ofrece nuestro campo para el desarrollo, las actividades agropecuarias complementarias del desarrollo industrial local, las consolidadas y aquellas en crecimiento o con posibilidades, y así determinar cómo se conforma y evoluciona el PBG del territorio, cómo se distribuyen las actividades de la población y cuáles son los niveles de desocupación y precarización laboral.

Esta información, así como las mediciones de su evolución, deberá publicarse y difundirse, así la comunidad contará con los elementos concretos sobre los que podrá fundamentar su aporte. La desinformación, muchas veces implicó al estado en “sociedades” con privilegios políticos, sociales y económicos. Por otra parte, las cosas son como son y conocerlas es el principio para corregirlas y mejorar.

El segundo paso es saber *qué quiere ser* ese territorio y esa comunidad, por dos razones elementales, porque sin participación, consenso y *concertación* no es posible implementar una estrategia que involucre a toda la comunidad y porque el objetivo no es fabricarle el futuro a la gente, sino generar

el ambiente que dé la posibilidad para que la propia gente lo construya.

Pero es responsabilidad del estado municipal alentar esta discusión de objetivos y prioridades, sobre la base de lo *que puede ser* esa comunidad. Su actitud responsable debe ser contribuir a construir una utopía alcanzable y, para ello, el conocimiento de las posibilidades propias y del contexto son patrones ineludibles. Ya no es suficiente el oficio y la intuición (aunque siempre serán una ventaja).

El tercer paso es contar con un plan y con una estrategia: a diferencia de la *táctica*, que es el uso de los recursos para

la producción de un cambio situacional inmediato, la *estrategia* es el uso de los cambios situacionales inmediatos para alcanzar la situación-objetivo de un plan. El pensamiento estratégico aplicado al desarrollo local supone una forma de imaginar objetivos comunes a toda una comunidad, una manera de sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan, para alcanzarlos e identificar el camino más corto para lograr esos objetivos y conseguir el progreso aspirado, pero desde un conocimiento preciso de la realidad local y de las aspiraciones de la gente.

LAS HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO LOCAL

En un contexto globalizado, donde la diferencia entre el tamaño de las demandas y la posibilidad de darle respuesta es cada vez mayor y donde los pueblos defienden sus intereses y encuentran sus oportunidades de progreso por vía de la competencia, sin información transformada en conocimiento generalizado, sin un marco de consenso en la definición de objetivos y prioridades, basado en la articulación de los distintos intereses locales y sin una estrategia que defina el camino adecuado, es difícil avanzar en el mejoramiento de la calidad de vida de una sociedad.

La clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos, y basada en un presente proyectado, es insuficiente para afrontar la dinámica y velocidad que signan nuestra época y que requieren de la construcción permanente de estrategias que exploten ventajas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas, variando, si es necesario, los objetivos instrumentales sin perder las grandes metas de una mejor calidad de vida y del progreso colectivo.

La planificación denominada estratégica se basa en la previsión del futuro más que en su planificación, y consiste básicamente en un proceso cíclico de verificación permanente del estado de situación de una comunidad y su territorio, del análisis de su proyección, de la definición de metas basadas en este estado actual y en el consenso para alcanzarlas, y en la evaluación de resultados. Su objetivo global es penetrar en la cultura de una comunidad organizada y crear en ella un sentido casi intuitivo de hacia dónde va, una noción colectiva de rumbo y de lo que importa a todos.

La planificación estratégica del territorio es, entonces, un procedimiento para formular ordenadamente aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de una comunidad y que afectan significativamente su futuro.

Este procedimiento comprende el conocimiento profundo de la situación actual, la fijación de los objetivos, la identificación de los obstáculos que puedan impedirlos o demorarlos, y las acciones y procedimientos para alcanzarlos: involucra un *diagnóstico* que identifique el estado actual de situación; un *análisis* de esa situación que defina el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el mismo; la identificación de la *misión o rol* que puede cumplir con éxito esa comunidad; una *visión* del horizonte posible de alcanzar; una *estrategia* para alcanzar esa visión en un tiempo determinado y la *valoración* de resultados para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

La definición y la implementación de estrategias no es un producto sino un proceso, esencialmente dinámico, continuo y cíclico, de acciones implementadas, de evaluación de su efecto y de concertación entre los actores involucrados para corregir o confirmar rumbos y prioridades, que se pone en marcha para alcanzar objetivos comunes a una comunidad.

Planificar no es proyectar (confusión permanente que tiende a una visión estática de la planificación), sino definir el conjunto de disposiciones y pasos elegidos para ejecutar un proyecto; es decidir la estrategia o maniobras necesarias para alcanzar objetivos. Literalmente, la planificación estratégica es casi una repetición conceptual en sus términos, utilizados para marcar diferencias con métodos de planificación "tradicional", poco flexibles y escasamente participativos, preocupados por definir un "producto final" (proyecto), y no por encontrar e *indicar* un camino para alcanzarlo. Más que planificar estratégicamente, lo importante es que una comunidad piense estratégicamente.

El pensamiento estratégico para el desarrollo local interpreta el futuro pero no extrapola el presente. Asume que habrá sorpresas y cambios en las tendencias, y busca salidas, acuerdos y alternativas para adecuarse a los cambios.

Pensar estratégicamente se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa de vecinos e instituciones en un proyecto común que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas. Planificar estrategias propias e integrales de desarrollo, se ha convertido en un instrumento básico para jugar un papel positivo de cooperación con otras comunidades que comparten la meta de conseguir una calidad de vida mejor –imposible sin equilibrio social– y para el desarrollo de la comunidad propia.

Sin embargo, sin el compromiso y la convicción general y dirigencial, y sin una actitud estratégica integral, el planeamiento estratégico es al desarrollo local lo que las cábalas son a los resultados (sólo creen que los modifican los que las tienen), y esto además acrecienta el riesgo de que se preocupen más por mejorar la cábala que el propio resultado.

Una estrategia de desarrollo local, a propósito, es el diseño del camino más corto y la selección del vehículo más eficaz para llevar a una comunidad desde un presente que no le satisface a un futuro con mayores posibilidades de progreso. Pero sólo la comunidad como conjunto podrá alcanzarlo, y de eso se trata.

En síntesis, la implementación de estrategias para el desarrollo local o regional es un proceso complejo y dinámico que permite prever los problemas del futuro y las oportunidades de progreso de una comunidad en función de un conocimiento preciso del estado actual y anterior de situación, de su contexto, de la dinámica de las proyecciones y tendencias, de las dificultades a superar y las ventajas a ampliar. No asegura que las decisiones sean correctas, pero ayuda a una comunidad a reconocer y corregir errores. No reduce la incertidumbre pero ayuda a organizarla.

Esta definición involucra el cúmulo de factores y actores ambientales, sociales y económicos que intervienen y condicionan la calidad de vida y las oportunidades de prosperar en un ámbito determinado. Para articular estos factores, múltiples y diversos, hacerlos formar parte de un mismo universo y evolucionar de manera sinérgica y solidaria, es imprescindible contar siempre con información precisa y en “tiempo real” de su estado de situación y tendencias. Además, es necesario: una base de conocimiento que fundamente las decisiones, objetivos comunes y prioridades concertadas entre el conjunto de la comunidad, un plan y una estrategia para alcanzar dichos objetivos.

La mayoría de nuestras comunidades recién comienzan a comprender y transitar por este camino, y muchas aún lo ignoran. Sin embargo, algunas experiencias muestran que teniendo y utilizando las herramientas adecuadas es posible

dimensionar ventajas pero también dificultades y déficits, y definir pautas para establecer prioridades, claramente fundamentadas en el beneficio social que generan y en la posibilidad concreta de la respuesta en el medio local.

No es posible aspirar al bienestar de todos sin conocer con precisión los problemas y las posibilidades de cada uno, y sólo a partir de la generalización de estos criterios en las políticas de desarrollo local, será posible aspirar a emprendimientos y planes locales y regionales, equilibrados y solidarios que formen parte de una estrategia para el progreso generalizado de la comunidad.

Las políticas de desarrollo local deben involucrar a la comunidad en su conjunto, lo que significa el fortalecimiento de sus instituciones, porque son éstas las que pueden identificar los catalizadores del crecimiento y generar el ambiente necesario para el progreso colectivo y sustentable.

En esta etapa globalizada crece el espacio local. Allí el protagonismo social se lee en su máxima expresión y surge una nueva referencia institucional para la sociedad civil, un “tercer sector” diferenciado del estatal tal como lo entendimos todo este tiempo: centralizado y lejano de las comunidades, y del privado: preocupado fundamentalmente por su propia evolución y preservación, y sólo de manera tangencial por el desarrollo armónico del tejido social.

Sin embargo, las denominadas organizaciones no gubernamentales –ONGs– que encarnan esta “tercera vía” de búsqueda de la inclusión y la equidad, requieren de una referencia directa, histórica y perdurable con las comunidades locales, que articule en toda su complejidad la búsqueda de ese progreso colectivo sustentable; y es el municipio, redefinido y jerarquizado en su rol, la institución capaz de liderarla.

El Estado, en todas sus escalas, pero fundamentalmente en la municipal, necesita asumir un rol que acompañe estas preocupaciones, no sólo administrando, de la manera más prolija y eficiente, sus recursos y gastos en asistencia, control, obras o servicios; sino asumiendo la conducción del proceso de desarrollo de su comunidad.

Es necesario basar este rumbo en ciertos pilares básicos como una mayor profesionalización de aquellos que les toca liderar el proceso, un profundo conocimiento de la realidad local y una tecnología que permita contar con los elementos necesarios para tomar decisiones responsables en el menor tiempo posible.

Para alimentar expectativas de progreso en este contexto, es necesario desarrollar y generalizar habilidades para el manejo cotidiano de herramientas elementales. Hoy, desde el individuo como componente del conjunto social, hasta las instituciones y los gobiernos, en cualquiera de sus niveles, además de buenos administradores, deben ser conductores

de los destinos de su comunidad, y es fundamental el desarrollo de herramientas para asumir estos nuevos desafíos. *Información* permanentemente actualizada y transformada en conocimiento, *tecnologías de gestión* modernas y una fuerte *profesionalización* de sus cuadros y dirigentes, en el rol que les corresponda, son requisitos indispensables para afianzar la calidad de una gestión y conducir los destinos de un pueblo hacia un destino mejor.

Una gestión local fundada en la calidad involucra nuevos conceptos, como pensar al vecino como “cliente” y al funcionario como “gerente”. Y también una actitud distinta, basada en la competitividad, el mejoramiento continuo y la búsqueda de la satisfacción de los reclamos de la comunidad.

Adquirir estas nuevas cualidades requiere nuevos esfuerzos, ayuda, herramientas y el trabajo comprometido en ese rumbo de cada uno de los sectores que conviven en una comunidad. Ya no es suficiente la intuición, el oficio, la ca-

pacidad de trabajo y la honestidad para conducir un proceso de progreso local. Se necesitan objetivos y prioridades que sean los del conjunto (y por eso los mecanismos que adopte, siempre deben contener la participación, el consenso y la concertación), estrategias para alcanzarlos que se fundamenten en un conocimiento preciso de cada uno de los factores que componen el ambiente local, reconociendo sus propias fortalezas y debilidades, y profesionalismo de los conductores del destino común y de todos aquellos actores que lo condicionan.

El Estado, y en particular el municipal, debe optimizar su función, como el único camino para ser competitivo; y debe promover la constante capacitación de sus integrantes, generando la instancia de aprendizaje permanente que necesita todo aquel que tiene obligaciones públicas, sean estas administrativas, técnicas, profesionales o gerenciales, porque necesita contar con las mejores herramientas.