
P A R T E 4

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

ENFOQUE SISTÉMICO DEL DESARROLLO MUNICIPAL

Fernando TAUBER¹

La agenda política municipal no es la misma de hace diez años, ni de hace cinco. El contexto cambió. El nacional, pero también el mundial. La economía se globalizó y los vínculos entre las comunidades se horizontalizaron. La dependencia ya no es sustituida por la independencia sino por la interdependencia.

Además, cambiaron las prioridades de la gente. Las preocupaciones sociales del individuo se vieron superadas por las preocupaciones individuales y elementales de la sociedad, como la incertidumbre por el futuro nuestro y de nuestros hijos, la creciente distancia entre lo que el mercado de trabajo demanda y lo que somos capaces de ofrecerle.

Esto desató una múltiple crisis en los municipios: de pertenencia, de recursos y de competencias. El municipio prestador, hacedor, controlador, asistente y recaudador es insuficiente; hoy debe ser coordinador, promotor, facilitador, orientador. No es suficiente su rol de administrador, hoy debe ser conductor de los destinos de su comunidad, y para eso debe ser planificador y estratega.

Los territorios y sus comunidades, los municipios, buscan su progreso por vía de la competencia, multiplicando fortalezas y resolviendo debilidades, aprovechando oportunidades y asumiendo riesgos. Y en este proceso, las ventajas

1. Secretario de Extensión de la Universidad Nacional de La Plata, experto en planificación estratégica orientada al desarrollo regional

competitivas ya no son solo la accesibilidad, la cercanía a los grandes centros de consumo o una gran obra de infraestructura, son las que una comunidad es capaz de generar, como la organización, el conocimiento, la calidad, la creatividad, la investigación, la información y hasta la identidad (por eso de que lo irreplicable no tiene competencia).

Es fundamental el desarrollo de nuevas herramientas para asumir estos nuevos desafíos: Hoy, sin información, sin tecnología y sin profesionalismo es cada vez más difícil conducir los destinos de un pueblo. El oficio y la intuición son necesarios y muy útiles, pero insuficientes, y 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.

“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. Y es por eso que la planificación de estrategias municipales y regionales apuntadas a alcanzarlo, se afianzan como el proceso completo y dinámico que prevé 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 de las ventajas a ampliar.

Sin embargo, es mucho lo que hay que hacer para que la calidad de vida de la gente mejore y para que todos tengamos la oportunidad de progresar, pero creo que no hay nada que tenga más fuerza que una idea a la que le llegó la hora y todo indica que ésta, es la hora de los municipios.

EL ROL DEL MUNICIPIO Y LAS ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO LOCAL

¿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:

1° El contexto cambió. El mundo y el país componen un nuevo escenario. La economía se globalizó y esto significa que hoy el entorno para una empresa, por más chica que sea, es el mundo, esa es la dimensión de su mercado, y de sus posibilidades creativas y tecnológicas. Y los vínculos entre los territorios se horizontalizaron; es decir, se relativizaron las fronteras. Esto significa que las relaciones jerárquicas y ordenadas del país, las provincias y los municipios también se relativizaron y no se reconocen estructuras políticas de límites. La dependencia ya no es sustituida por la independencia sino por la interdependencia.

En el mundo, la caída del Muro de Berlín simbolizó el fin de una era y el

triumfo de un sistema: el capitalista. En él, las corporaciones encarnan el paradigma del poder, 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 los más nuevos hipermercados luchando por acaparar casi todas los negocios en un amplio segmento de consumo.

2° 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.

La consecuencia, en el caso de los municipios, ha sido una múltiple crisis. Crisis territorial (por no saber si está incluido del lado de los prósperos en un plan mayor); crisis 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); y crisis de competencias (los roles son aún más que los que suponían tener).

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

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*, ahora debe ser un *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.

Pero para esto 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.

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. Y 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, para consolidarse y para crecer).

Y las ventajas competitivas hoy no se cimentan sólo en los recursos naturales, sino en aquellos generados por una sociedad como la organización, la identidad (porque lo irrepetible no tiene competencia), la información, la investigación, la capacitación, la calidad o la creatividad.

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

Para alcanzar las metas propuestas y consolidarlas, es necesario entonces, primero tener un conocimiento preciso de la realidad ambiental, social y económica de nuestro territorio y de su comunidad; saber cómo es hoy, 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, dándole a la comunidad los elementos concretos sobre los que deberá fundamentar su aporte. A la sombra de la desinformación, el Estado muchas veces fue cómplice de privilegios políticos, sociales y económicos.

El segundo paso, por dos razones fundamentales, es saber *qué quiere ser* ese territorio y esa comunidad. Porque sin participación, consenso y concertación no es posible implementar una estrategia que involucre a toda la comunidad y porque el objetivo no es construirle el bienestar 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. 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 por fin el de la planificación estratégica, el de identificar el camino más corto para alcanzar los objetivos planteados; es decir, el diseño de la estrategia para conseguir el progreso aspirado, pero desde un conocimiento preciso de la realidad local y de las aspiraciones de la gente.

El futuro se compone de la continuación de las tendencias, más las sorpresas o eventos fuera de control (desarrollo tecnológicos, fenómenos naturales, accidentes), más el ejercicio de acciones humanas o cambio de políticas (Selwyn Enzer).

Las tendencias son las que podemos analizar y sobre las que es posible proyectarse, las sorpresas son las que no podemos prever pero debemos ser capaces de asimilar modificando la estrategia pero no los objetivos, y las políticas son las que debemos discutir para que el proceso sea previsible y posible pero básicamente confiable y creíble.

Una estrategia de desarrollo local, entonces, es el diseño de ese camino más corto y la selección del vehículo más eficaz para que lleve a una Comunidad desde un presente insatisfecho a un futuro con mayores posibilidades de progreso. Pero sólo la comunidad como conjunto podrá alcanzarlo, y de eso se trata

LA NECESIDAD DE DEFINIR UN ROL PARA EL TERRITORIO LOCAL

Una estrategia para el progreso local debiera apoyarse en un modelo de

desarrollo regional que apunte al equilibrio territorial, al aprovechamiento pleno del material propio, y al incremento del atractivo y la competitividad de la región.

Creemos, por lo tanto, que el fenómeno del desarrollo regional se basa en la competitividad económica, social y ambiental del territorio, como base política sobre la que se sustenta la inmensa pirámide nacional, pero como pieza que debe tener idénticas oportunidades en el esquema cada vez más horizontal y globalizante que propone el contexto económico mundial.

En esencia, es con esta convicción con la que debe buscarse el desarrollo local y regional, con eficiencia y eficacia en la asignación de los recursos públicos y privados, con equidad en la distribución de la riqueza generada y su reinversión, y en un marco de equilibrio medioambiental, como meta síntesis que le da razón de ser a la búsqueda.

Las posibilidades de éxito en lograr un mayor desarrollo local se basan en la generación y sostenimiento de ventajas competitivas, lo que se logra con el esfuerzo corresponsable entre el sector público y el privado, orientados a optimizar la utilización del propio potencial del territorio, y sumando una participación de recursos e impulsos externos necesaria de ser condicionada por los intereses locales.

Y las ventajas competitivas hoy no se cimentan sólo en recursos naturales y grandes obras, sino en aquellos recursos generados por una sociedad, como la organización, la identidad, la información, la investigación, la capacitación, la calidad o la creatividad.

El conocimiento pasó a ser la fuente de ventajas competitivas sustentables más importante para el progreso. Para el propio Banco Mundial hay cuatro tipos de capitales del territorio: los activos naturales, los activos producidos, las instituciones que le permiten funcionar a la sociedad y el capital humano capacitado.

La evaluación y mantenimiento de las ventajas competitivas locales demostrarán la necesidad de llevar adelante un proceso de carácter sistémico, continuo y corresponsable entre los distintos factores públicos y privados, poniendo de relieve la importancia de aplicar las técnicas de la planificación y gestión estratégica al sistema regional; entendiéndolo como una unidad estratégica integral de desarrollo.

Los gobernantes y las instituciones locales desempeñan un rol ineludible e indelegable y cada vez más importante en el proceso de desarrollo regional y local. Por un lado, y como siempre, como receptores y responsables de la res-

puesta a las demandas y presiones por necesidades y expectativas insatisfechas de cada uno de los sectores de la comunidad; y, por otro, como impulsores, coordinadores, estimuladores y orientadores en la formación de una nueva cultura que se comprenda y use como un sistema del que forma parte y del que debe formar parte.

Es así que deben ser los municipios de cada región los que deben ser capaces de ejercer un liderazgo estratégico que las orienten hacia un escenario competitivo, y a favorecer incluso la competencia dentro de las mismas. Será la potencia que se le dé a esta decisión política de la conducción la que garantice efectivamente este modelo. Esta actitud debe tener un correlato en la organización del territorio, donde la necesaria búsqueda de flexibilidad, eficiencia y eficacia, tanto en la esfera pública como en la privada, debiera traducirse en una integración armónica y controlada de las actividades.

La imagen a construir y consolidar es la de partidos modernos, articulados en lo administrativo, social, espacial y productivo, con canales claros de participación que potencien el crecimiento económico con equidad y sustentabilidad ambiental.

La comunidad local deberá identificar y potenciar los factores que debe mejorar y explotar para poder desarrollarse y ser competitiva, no obstante, a algunos es necesario promoverlos siempre. Tal el caso de los elementales como la salud de la población, su educación, su seguridad, su derecho a los servicios básicos, a la vivienda o al trabajo; o de los específicos como la calidad de su estructura cultural, la excelencia del conocimiento que se genera en ella, la generación y mantenimiento de una fuerte rivalidad competitiva interna en la búsqueda de la excelencia, o la adecuada localización y concentración geográfica de las actividades que garanticen no sólo efectos complementarios y solidarios de crecimiento, sino una adecuada calidad ambiental del contexto.

Pero en los factores que dependen de un mayor esfuerzo privado, la mayoría de las comunidades locales no podrán ser competitivas en un gran número, sino sólo en aquellos donde la dinámica propia es relativamente superior y para los que la región resulta más estimulante. Es por eso que su identificación adquiere prioridad estratégica.

El gobierno local debe proporcionar un contexto en el que cualquier sector pueda prosperar, si afronta su responsabilidad, si se capacita, se muestra innovador y consigue mejorar. Es decir que debe ofrecer aquello que hace más atractiva la ciudad para vivir e invertir (infraestructura de soporte de la actividad regional, equipamiento social y vivienda); la formación y acumulación de conocimientos tradicionales e innovadores que valoricen los recursos humanos locales; una administración pública eficiente, un adecuado sistema financiero para

los emprendimientos privados, pero también públicos y una gestión eficaz para el mejoramiento de la calidad ambiental.

Este escenario prospectivo deseado, debe ser el producto de haber identificado los factores favorables y adversos (oportunidades y riesgos), las fortalezas y debilidades, y fundamentalmente las prioridades en un necesario y permanente diagnóstico, debería contener el posicionamiento y la «especialización» querible y factible del municipio y su región; la estructuración regional que le garantice poder desarrollarse y competir (o competir y desarrollarse), pero que le suministre el diseño del proceso evolutivo ideado para la mejora de la competitividad, y de las mejoras producto de la competitividad.

Esta última debiera leerse, por lo menos, en crecimiento del empleo y calidad del mismo (medida en términos de renta, cobertura social y continuidad); en niveles de reinversión local y captación de inversiones externas al medio, que reinviertan y empleen en el propio medio; en mejoramiento de la calidad ambiental (servicios de infraestructura, accesibilidad y comunicación, disminución de la contaminación y aumento de la higiene urbana y suburbana, etc.); y en mejoramiento de los indicadores sociales con que se miden las grandes responsabilidades elementales del Estado (vivienda propia, educación, salud, seguridad, Necesidades Básicas Insatisfechas -NBI-, etc.).

Esto sugiere un planeamiento básico consistente en que aquellos factores que son significativos e irrenunciables para la solución del problema global se definan a priori, dejando el resto dentro del campo de la flexibilidad y la responsabilidad autónoma.

Para esto es necesario preguntarse (y responderse), dónde estamos (diagnóstico); hacia dónde queremos ir (objetivos); cómo podemos llegar (estrategia) y qué hacemos para llegar (gestión, creatividad y participación corresponsable y consensuada).

Responder estas preguntas es la primera responsabilidad del gobierno (en realidad, en cualquiera de sus niveles), la siguiente es ayudar a la comunidad a funcionar sobre la base y con el modelo propuesto, pero además, coordinando, impulsando, orientando, capacitando, y perfeccionando las variables.

Es imprescindible contar con estos elementos para la planificación de estrategias que identifiquen el camino más corto que nos permita alcanzar los objetivos planteados. Como ya se enunciara, el diseño de la estrategia para conseguir el progreso aspirado debe fundarse en un conocimiento preciso de la realidad local y de las aspiraciones de la gente.

El rol del Estado municipal estuvo relegado, hasta ahora, a un segundo orden y no existió una participación clave del mismo en la formulación de políticas indicativas locales y regionales, y menos aún en la planificación de estrategias de desarrollo. Sin embargo, los profundos cambios en el contexto nacional y mundial, le exigen que asuma, por la necesidad de su gente, el rol de protagonista principal en la construcción de su futuro. Pero para esto, reitero, es necesario tener objetivos claros y prioridades compartidas por una comunidad comprometida, y ser capaces de diseñar e implementar estrategias eficaces para poder alcanzar esos objetivos, predisponiendo sus más variados programas en ese sentido, como por ejemplo:

- Contar con sistemas de información estadística propios, confiables y permanentemente actualizados, que permitan seguir la evolución sectorial y localizada de la comunidad en la disponibilidad y calidad de los servicios públicos de infraestructura, en la calidad ambiental y de los servicios sociales como la educación, la seguridad o la salud, en el crecimiento armónico de la ciudad y en la localización de la población, el déficit de la vivienda y la disponibilidad y valor de la tierra vacante, en la economía local y regional contemplando todos sus aspectos, el dinamismo en la evolución del PBI local, la calidad de la ocupación, la desocupación, los procesos de inversión y el comportamiento de las variables macroeconómicas y macrosociales con incidencia en el desarrollo local.

- Contar con consejos vecinales u organizaciones representativas y participativas por barrios específicos o agrupación de barrios, que fortalezcan los vínculos con el municipio, fijen sus prioridades y controlen la eficacia de los servicios públicos y su propia calidad de vida.

- Contar con un programa de inversiones públicas en obras básicas y mantenimiento de: desagües pluviales y cloacales, agua corriente, gas, calles pavimentadas, semaforización y señalización, alumbrado público, arbolado urbano y espacios públicos, etc. ordenado en prioridades por el beneficio social que generen, medido o en cantidad de beneficiarios directos o en beneficio integral para la comunidad (obras troncales, etc.) y evaluado en la disposición y posibilidad de la propia comunidad para afrontarlo.

- Contar con una estrategia de mejoramiento ambiental que contemple: el ordenamiento territorial, el control del crecimiento urbano y la zonificación del uso de la tierra, en particular la actividad industrial; la higiene urbana, el tratamiento y disposición final de los efluentes cloacales y de los residuos sólidos domiciliarios e industriales, con control de la contaminación sonora y atmosférica, líquida y sólida y el reciclaje y reutilización de los recursos; una estructura equilibrada de áreas verdes y recreativas; el manejo de las cuencas hidrográficas

y el control de las actividades extractivas.

- Contar con programas de ordenamiento y control de la circulación vial y del tránsito que contemplen la información accidentológica (localización, tipo de vehículos, circunstancias y causas, etc.) estableciendo las tendencias de riesgo, la inadecuada utilización de la infraestructura vial y las medidas y obras para su optimización (educación, señalización, semaforización, iluminación, dársenas, pavimentos, etc.) y las pautas ambientales perseguidas (contaminación sonora, gaseosa, etc.)

- Contar, en aquellas comunidades donde su crecimiento lo exija, con programas de planificación y control del transporte público que contemplen las estrategias locales de desarrollo urbano y de relaciones, la consulta permanente (encuestas de ascenso y descenso, de origen y destino, etc.), el efectivo cumplimiento de las frecuencias y una tarifa rigurosamente relacionada a los costos y con un beneficio preestablecido.

- Contar con programas de asistencia a la minoridad, la tercera edad, la mujer, la juventud y el deporte (calendario deportivo local e integración de la infraestructura deportiva local para su mejor uso integral).

- Contar con un plan de atención primaria de la salud articulado y con financiamiento compartido de provincia y nación, con programas preventivos de atención materno-infantil, nutricional y de vacunación que permitan reducir los indicadores de mortalidad infantil, desnutrición y enfermedades inmunoprevenibles.

- Contar con programas de seguimiento de la actividad educativa que identifiquen las necesidades educativas insatisfechas de la comunidad local y promuevan y ejecuten acciones orientadas a satisfacerlas; que establezcan mecanismos de incentivo con recompensa económica al mérito por escuela (la competencia entre equipos estimula la creatividad), que posibiliten convenios con sistemas educativos de otros países para la investigación regional, intercambio de currículas y programas de becas; que emprendan acciones complementarias para la atención de niños desertores de la educación formal, que incentiven y apoyen la capacitación de los jóvenes más destacados de la comunidad, que promuevan la capacitación en informática, en manejo empresario y en inglés al menos en los años avanzados del ciclo medio, que identifiquen las necesidades de mejoramiento y crecimiento de la infraestructura física educativa. Si no mejoramos nuestra formación en todos los niveles, el desempleo crónico quedará consolidado por barreras sociales, pero fundamentalmente educativas.

- Contar con programas de valorización cultural con promoción de la actividad y crítica cultural: cinematográfica (videoteca popular), teatral, por talleres literarios, conferencias, etc.; contando con un canal de cable o espacio en algu-

no, en FM y AM, con producción propia de programas, con cooperación de otras instituciones nacionales y extranjeras para el intercambio y la actividad conjunta con un concepto integrador que promueva la creatividad local.

- Contar con programas de control de la seguridad pública basados en el seguimiento de la evolución y localización de los delitos que priorice las zonas o barrios de mayor riesgo.

- Contar con una estrategia sustentable de crecimiento económico sobre bases sólidas de competitividad y eficiencia en el marco de una distribución espacial del ingreso más equitativa. El municipio debe plantearse una política de reactivación económica y de creación de empleo, por una parte acentuando las formas tradicionales:

- Infraestructura de acompañamiento
- Política fiscal crediticia
- Promoción de obras y servicios generadores de empleo
- Modernización de las normas de uso del suelo urbano y rural
- Asistencia al desamparado

Pero por otra buscando nuevas formas de intervención como:

- La compra de terrenos o de empresas que luego se ceden a privados, posibilitando el continente adecuado para el agrupamiento competitivo de sectores económicos afines y solidarios.

- La creación de empresas de transición que ayude la supervivencia de empresas en crisis

- El apoyo a iniciativas cooperativas o semejantes
- La creación de organismos de información y asesoramiento
- La formación de los actores económicos privados, capacitando los recursos humanos regionales, moldeando emprendedores y seduciendo recursos externos

- El ordenamiento y promoción de las actividades económicas
- La promoción cultural e internacional de la ciudad o región, imprimiéndole una marca local con identidad propia y jerarquizada.

Las técnicas de marketing pasan a ayudar a la planificación del desarrollo territorial. La promoción del territorio y de sus productos, y su proyección incluso internacional, constituyen una cuestión de vital importancia para el desarrollo local y regional. De hecho, el marketing urbano y regional es actualmente uno de los principales campos de concertación público-privada.

- Contar con una estructura institucional integrada y perdurable para la producción y el comercio (exterior e interior) con el objeto de:

- Contar con una mayor participación del municipio en los destinos de la región, buscando mecanismos de cooperación financiera pública o privada, nacional o internacional (inversiones directas, joint-ventures, etc.);

- Simplificar normativas e informar claramente sobre circuitos administrativos simples.
- Mantener un seguimiento institucional de las empresas.
- Capacitar los recursos humanos en función de la demanda laboral esperada, que, por otra parte, es mejorar el elemento que es específico, que caracteriza y distingue a cada territorio; y que en un medio donde la economía se globaliza, se convierte en el activo competitivo más importante (y más preocupante) del mismo.
- Manejar un fondo de becas para especializaciones de postgrado de recursos locales en temas vinculados con el desarrollo local.
- Realizar cursos de formación técnica de nivel medio que den respuestas concretas a demandas del sector productivo.
- Lograr capacitación empresaria y de marketing, generando predisposición competitiva generalizada y training empresarial.
- Lograr el dictado de por lo menos una materia de manejo empresario, concepto de competencia, mercado y marketing y difusión de las ventajas competitivas locales en el último año de los colegios secundarios.
- Asesorar en la identificación, formulación de proyectos, supervisión de su ejecución y financiamiento directo o indirecto para microemprendimientos productivos con la conformación de un fondo rotatorio.
- Promover productos no tradicionales e innovadores con demanda potencial o real evaluada.
- Organizar ferias, exposiciones, seminarios y congresos que inserten el territorio en el contexto nacional, regional y mundial.
- Fomentar el consumo y colocación de los productos locales en el mercado interno y externo con el desarrollo de una marca local reconocible.
- Intercambiar información y conformar una base de datos actualizable (Export-ar) y utilizable para la colocación de productos en el mercado interno y externo, y difundir información sobre demandas externas y condiciones.
- Firmar convenios de asistencia técnica y de cooperación financiera con entidades del exterior para el financiamiento de inversiones.
- Firmar convenios de hermanamiento con ciudades de semejantes características de otros lugares del mundo que habiliten nuevos mercados.
- Proponer mecanismos de promoción selectiva a las actividades productivas prioritarias para la economía local.
- Contar con programas de evaluación permanente y orientación de las actividades comerciales y de servicios en función de su demanda potencial y comparada en cada barrio de la ciudad.

• **SECRETARIA DE EXTENSIÓN (UNLP)**

Dirección: 7 Nro. 776 Piso 1 (1900) La Plata

Teléfono: (021) 83 7639

Fax: (021) 82 4006

Correo Electrónico: ftauber@cyt.presi.unlp.edu.ar

Internet: www.unlp.edu.ar

BIBLIOGRAFÍA

- 1.-Tauber, F. (1993). Chascomús. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Dirección de Asuntos Municipales
- 2.-Tauber, F. (1993). Producto Bruto Interno. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo
- 3.-Tauber, F. (1994). Desarrollo de experiencias en la escala municipal. Pautas para una estrategia de desarrollo I. Revista: El Empresario PYME; no. 59
- 4.-Tauber, F. (1994). La necesidad de definir un rol para el territorio. Pautas para una estrategia de desarrollo II. Revista: El Empresario PYME; no. 60
- 5.-Tauber, F. (1995). Cañuelas. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo
- 6.-Tauber, F. (1995). Pautas para una estrategia de desarrollo. Revista: Management para municipios; no. 1
- 7.-Tauber, F. (1996). Estrategias de desarrollo en relación con el municipio. Revista: Management para municipios; no. 2
- 8.-Tauber, F.; Chiarle, A.; Delucchi, D.; Longo, J.; Cecatto, V. (1997). Estudio de transporte urbano para la ciudad de Neuquén: diagnóstico. Encuesta: origen/destino. Análisis: oferta/demanda.
- 9.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1998). Laprida. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Laprida; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-97010-0-3
- 10.-Tauber, F.; Saccone, E.; Echave, M.; Delucchi, D. (1993). Situación ocupacional. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo
- 11.-Tauber, F.; Vitalone, C.; González, M.; Delgado, O.; Longo, J.; Miró, E.; Resa, S.; Saraví Cisneros, R.; Stangatti, L.; Zanesi, A.; Narbaitz, Ca.; Panuncio, M.; Conti, A. (1998). Región Capital de la provincia de Buenos Aires, estudio exploratorio de sus ventajas comparativas
- 12.-Tauber, F; Sánchez Arrabal, M. (1998). El Observatorio de Calidad de Vida de la Región Capital
- 13.-Tauber, F; Sánchez Arrabal, M. (1999). Programa Observatorio Calidad de Vida Universidad y Región