

*VI SEMINARIO NACIONAL DE LA RED DE CENTROS ACADÉMICOS
PARA EL ESTUDIO DE GOBIERNOS LOCALES*

Córdoba, 9 y 10 de Septiembre de 2004

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.
HIPOTETIZANDO.**

Autor: Montedoro

Resumen

A partir de la cátedra Seminario sobre Planificación Estratégica y Toma de Decisiones se planteó la consigna de realizar un plan estratégico sobre una localidad; trabajando sobre situaciones hipotéticas, es decir, se simula que los actores sociales involucrados asumen la responsabilidad y el compromiso de implementar aquel como trabajo final, cuyo resultado es el presente trabajo¹.

Introducción

En el 2001 colapsó el sistema del extremo liberalismo económico; haciendo explícitas, sin anestesia, sus crudas consecuencias sociales, económicas, políticas y culturales. Hoy, en cambio, la situación socio- económica- política argentina, ha mejorado con respecto a los años anteriores, creciendo su actividad económica un 6,3%.

Este repunte es consecuencia de su incipiente reactivación; se pasó de la convertibilidad, la paridad del uno a uno, a un sistema de flotación sucia y además se devaluó, lo que nos hizo más competitivos, en términos monetarios, ante el mundo. Las exportaciones se ven favorecidas por una elevada cotización de los commodities, producción de la principal actividad económica argentina; éstas crecieron, disminuyeron las importaciones y ocasionaron la sustitución de las mismas.

Las industrias se están reactivando demandando mano de obra, por lo tanto, aumenta el empleo; aunque persiste un 30% de desocupación y niveles de pobreza del 46%. Como paliativo, el gobierno nacional y provincial implementan planes sociales. Además, los fundamentos políticos de las negociaciones con los organismos internacionales y las promesas de terminar con el clientelismo político, motivan a los grupos económicos a seguir apostando por Argentina; y a la población en general en tejer esperanzas de un "posible" futuro mejor.

En este contexto, los favorecidos son, principalmente, los productores agrícola y los relacionados a dicho sector (buenos precios de los cereales – exportación). De allí, se puede explicar la tala de los

¹ Se ha omitido la identificación personal de los integrantes y profesionales a los que se aluden, ya que no fueron consultados para su participación en este trabajo.

montes, por ejemplo: del norte de la provincia de Córdoba, el norte de la provincia de Santiago del Estero para la siembra de soja; incrementándose la demanda del factor de producción, la tierra, y su aumento de precio; marcando la tendencia hacia el monocultivo.

Sin embargo, algunos medios de comunicación masivos están alertando sobre los daños socio-económicos regionales que ocasiona este pasaje productivo, es decir, de una explotación regional se pasa a una "internacional" (commodities). Sus consecuencias no implican solamente la destrucción de la economía típica, regional, sino que el hombre está modificando el paisaje autóctono de dichas zonas geográficas, se arrasa con un mundo, un estilo de vida propio, lugareño.

No obstante uno se podría preguntar ¿qué relación existe entre esta situación "particular" con aquellas zonas agrícolas – ganaderas del resto del país? es decir, suponer que las regiones económicamente favorecidas están y estarán salvadas. Lamentablemente no es real tal conjetura, dado que, por un lado, la vigente cotización de las oleaginosas es por hechos coyunturales, China demanda soja y EE.UU. tuvo bajos niveles de producción por consecuencias climatológicas.

El monocultivo de soja significa que se está construyendo una estructura productiva cada vez más dependiente, sin incorporación de valor agregado, del mercado mundial. Al aumentar la oferta (nacional como internacional), los precios tienden a bajar; con una mano de obra agrícola cada vez más desplazada con la incorporación de los adelantos tecnológicos; y futuros registros de catástrofes climáticas, más frecuentes², factor fundamental a tener en cuenta para la producción de materias primas.

Y por otro lado, está la propia realidad institucional del gobierno municipal, la cuál se caracteriza por el aumento de su responsabilidad, en cuanto a dar respuestas a problemas que anteriormente no pertenecían a su "esfera pública" y a su nuevo rol como agente auto-gestor, promotor de su propio desarrollo, el territorio se ha incorporado como un factor de atracción para las posibles inversiones. La agenda pública municipal cada día va anexando hojas, pues la demanda ciudadana proclama por recibir cada vez más servicios y de mayor calidad.

Reclamos que se enmarcan en una fuerte limitación presupuestaria del sector público, condicionando al gobernante a efectuar gastos eficaces, eficientes en un contexto impredecible; y satisfaciendo aquellas necesidades de los ciudadanos. Surge así, la pregunta ¿cómo responder a la demanda sin fondos económicos y a la vez sabiendo que el sector privado se mueve con su propia lógica? (mayor beneficio a menor costo dejando a un lado la cuestión social)

Entonces, podríamos decir que Monte Buey, con su principal actividad económica, la agricultura, y con la exigencia de tener las cuentas en orden, no es ajena a esos escenarios. Esta comunidad como

² Dato extraído de la ponencia "Impacto del cambio climático global a escala municipal, sus efectos en el diseño de las políticas públicas de los gobiernos locales". V seminario de REDMUNI.

cualquier asentamiento poblacional que se encuentre emplazado en dicha región, tendrá que resolver, a futuro (aunque se pueda argumentar que este pueblo carece, mejor dicho, está latente su “masa crítica”) aquella situación, ¿cuál va a ser su principal eje económico- social?

Es por eso, que se pensó que un primer paso hacia una dirección adecuada, consistiría en la posibilidad de llevar a cabo la técnica de Planificación Estratégica en la localidad monteboyensa, ya que no sólo permite armonizar los intereses de los sectores privados con los intereses públicos, propiciando bienestar a la comunidad toda; asimismo se consensúa la visión y los objetivos de desarrollo del territorio. Sino que también se cree que están las condiciones dadas como por ejemplo, contar con actores representativos en los ámbitos económicos, sociales, políticos abiertos a trabajar participativamente, en consenso y en complicidad en aras a un proyecto de futuro, de su futuro, de nuestro futuro en común. Con la vocación de promover un desarrollo sostenible de la comunidad... y porque se puede percibir una sensación generalizada de crecimiento incontrolado en un marco económico y social cambiante.

Implica un proyecto ciudad, económico, social, político y cultural, con la oportunidad de mejorar el posicionamiento del pueblo, a través de la anticipación de los cambios intentando dominar los acontecimientos. Dado que la Planificación Estratégica orientada al desarrollo local supone análisis, concertación de los actores locales que deseen involucrarse; disminuyendo los riesgos de la permutación de criterios ante los cambios políticos.

La participación se hace presente en: la fijación de los objetivos (cortos, medianos y a largo plazo); en el diagnóstico; en las acciones, (las que permiten alcanzar las metas prefijadas teniendo en cuenta siempre la dinámica del entorno interno como del externo³ y la disponibilidad de los recursos necesarios); y en el proceso de evaluación permanente, ésta colabora en la transparencia, flexibilidad del proyecto ante su modificación determinada por la realidad.

La transparencia es un elemento indispensable, conjuntamente con los resultados inmediatos y la evaluación dinámica respecto al grado de cumplimiento de cada medida concreta y a la evolución de Monte Buey y de su entorno; para obtener un alto nivel de credibilidad. De lo contrario, la Planificación Estratégica no tendría continuidad, se quedaría en una propuesta nada más, no se pasaría a la siguiente instancia, el plan de acción.

La Planificación Estratégica es un proceso metodológico concertado, consensuado, participativo, holístico y transparente que privilegia la acción, los resultados prácticos. Posee la visión competitiva y de anticipación al futuro.

³ Esto hace que la planificación sea estratégica.

Una vez iniciada aquella, los monteboyenses podrían obtener la imagen colectiva, tanto de la posición actual como de las perspectivas futuras de su localidad; cohesionándola⁴ a través de la cooperación entre los sectores públicos y privados. Asegurando, así, un mayor y mejor desarrollo económico-social. De esta manera, se incentiva a la comunidad no sólo a reaccionar ante los cambios, sino a aprender a ver sus oportunidades y que las plasme, mediante la identificación de las acciones, políticas e inversiones que serían positivas en la situación futura, asignando los recursos a los problemas más acuciantes con la finalidad de alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo.

DESARROLLO

Teniendo presente la realidad actual, los promotores⁵ del plan estratégico realizarían un informe exponiendo concreta y claramente, a los responsables de la planificación estratégica, las razones de la necesidad de implementarla. Es decir, se aludiría a la lógica del mercado de los commodities y por lo tanto a la pregunta: ¿cómo queremos que sea nuestro Monte Buey en los próximos años?

Se decidieron que los responsables fueran: el Intendente de dicho pueblo; quién será el encargado de darle vialidad política al plan, garantizando que en el corto plazo se concretarían las acciones planificadas, pues estaría en juego su prestigio político; y el Presidente de la Cooperativa Eléctrica y de Obras y Servicios Públicos por su gran influencia, su capacidad de acción. Lo que generaría confianza, seguridad y la no intervención de intereses particulares, de partidismo político ...“Cuando éste (intendente) salga, se termina todo”⁶

Se pretende que el Plan Estratégico de Monte Buey logre llevar a cabo sus tres momentos principales: el diagnóstico, la propuesta y su gestión, para que no quede cajoneada en algún archivo por intereses particulares, políticos, económicos de cierto grupo sobre los de la comunidad⁷

Los miembros de la consultoría se dividirían en dos partes, un grupo, formado por la socióloga y el ingeniero agrónomo, se citarían con el Presidente de la cooperativa, porque el ingeniero es un representante implícito del sector agropecuario del status socio- económico más alto; (dicha institución es “indirectamente dependiente”) y la licenciada apuntará a la cuestión social, apelando al séptimo principio del cooperativismo, su interés por el bienestar de toda la comunidad.

Y el segundo grupo, el economista y la desarrollóloga se entrevistarían con el Intendente; el licenciado haría hincapié en la cuestión económica, teniendo en cuenta las estadísticas, las proyecciones a futuro del estado de las cuentas y el exigido equilibrio fiscal por los organismos proveedores de préstamos; y la licenciada apelaría a la influencia que tienen y tendrían aquellos fenómenos sobre el territorio local y zonal.

⁴ La cohesión se vuelve necesaria al entender al territorio como no sólo el espacio físico donde se desarrolla la vida de una comunidad, sino el conjunto de las relaciones sociales, económicas y políticas que en él se constituyen.

⁵ Una consultora integrado por una socióloga, una desarrollóloga, un economista y un Master en Ingeniería Agraria.

⁶ Expresión del colectivo social refiriéndose a la clase política.

Una vez que ambos responsables tomaran conciencia de ésta situación, se comenzaría con entrevistas publicitarias, en los medios masivos de comunicación local, las cuatro radios y el canal de televisión, a modo de informar sobre futuras ideas de trabajo. A los pocos días, convocarían a los actores económicos, sociales, culturales, con capacidad de crear opinión y de movilizar actuaciones; a la vez, son los más representativos de la comunidad para constituir la Asamblea o Comité General de la planificación estratégica. La lista estaría conformada por:

*REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DEL MUNICIPIO: como actores sociales, por su capacidad y experiencia al estar en permanente contacto con las demandas, quejas, etc. Ciudadana. Con ellos previamente a la citación en general se mantendrá charlas con el carácter de información sobre lo que implica en plan estratégico y dejando bien en claro que sus puestos de trabajo no peligran, al menos por esta causa.

*COOPERATIVA AGRÍCOLA GANADERA: en representación del sector primario, por su capacidad de acción, financiamiento, influencia sobre el sector y la comunidad toda.

*COOPERATIVA UNIÓN: en representación del sector primario de Monte Buey y de la localidad vecina, J. Posse, capacidad de acción, financiamiento y por posible futura hermandad.

*COOPERATIVA ELÉCTRICA Y DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS: en representación de todo el pueblo, por su capacidad de acción, financiamiento, influencia de la comunidad toda.

*EMPRESAS: en representación de la actividad industrial de implementos agrícolas- ganaderos, agroquímica por su capacidad de acción, financiamiento e influencia sobre el sector.

*HOSPITAL PÚBLICO Y PRIVADO: como actor social en representación del sector carenciado, especialmente por su capacidad de influencia en dicho sector socio- económico y del pueblo en general.

*ESCUELAS DE LOS DIVERSOS NIVELES EDUCATIVOS: PRIMARIAS, NIVEL INICIAL y BÁSICO: como actores sociales en representación de toda la sociedad educativa, por su capacidad de influencia, difusión y de toma de conciencia en las generaciones futuras.

*ESCUELA DE ADULTOS: como actor social en representación de los grupos etarios jóvenes y adultos más carenciados, por su capacidad de influencia, difusión y de toma de conciencia, especialmente, en de Monte Buey como de Inrville, colaborando con la función integradora, indirectamente, de los ciudadanos por posible futura hermandad con dicha localidad.

⁷ Se ha descartado a la cooperativa Agrícola Ganadera, por presuponer que el imaginario colectivo la asocia al beneficio de los "colonos o gringos" ... "A los gringos les importa la lluvia"... es decir, no tendrían espíritu de solidaridad, en cuanto a sus

*UNIDAD DE APOYO ESCOLAR (U.D.A.E.) como actor social en representación de los niños más carenciados y con dificultades en el estudio, por su capacidad de influencia, difusión y de toma de conciencia en las generaciones futuras.

*INSTITUCIONES RELIGIOSAS: como actores sociales en representación de las comunidades creyentes, por sus capacidades de influencia, de difusión, de colaboración.

*CLUBES: como actores sociales en representación de la comunidad en general, por sus capacidades de influencia, difusión y de toma de conciencia, de colaboración.

*TRABAJADORES SOCIALES: PÚBLICOS y PRIVADOS: como actores sociales en contacto permanente con aquellos sectores más pobres, en representación de éstos, aportando las distintas y complementarias visiones de la realidad evitando caer en el oficialismo, por sus capacidades intelectuales, de influencia, difusión y de toma de conciencia, de colaboración y sus experiencias.

*REPRESENTANTES DE LOS DIVERSOS PARTIDOS POLÍTICOS: como actores sociales, por sus capacidades intelectuales aportando diferentes perspectivas ideológicas, políticas (explicitándose la no vinculación partidista del proceso del plan estratégico), de influencia, difusión y de toma de conciencia, de colaboración.

*CONSORCIOS CAMINERO, CAMIONERO y CANALERO: como actores social en representación del sector rural, por su capacidad de acción, de influencia, difusión y de toma de conciencia, de colaboración.

*BOMBEROS VOLUNTARIOS: como actor social en representación de todo el pueblo, por su capacidad de acción, de influencia, difusión y de toma de conciencia, de colaboración.

*POLICÍA: como actor social en representación del grupo de seguridad y de todo el pueblo, por su capacidad de influencia, difusión y de toma de conciencia, de colaboración.

*CIUDADANOS POR SU CAPACIDAD DE INFLUENCIA: por su capacidad de financiamiento algunos, acción a favor o en contra, por lo tanto se piensa que incorporándolos se disminuye el riesgo de la no colaboración.

*PÚBLICO EN GENERAL: como representantes de la multiplicidad de actores.

Invitada la localidad, para determinado día, se llevaría a cabo la Asamblea General del Plan Estratégico con los objetivos de explicitar, al pueblo, la idea global y las metas en general que se

beneficios, más allá del grupo agrícola- ganadero.

persiguen dado el contexto en el cuál nos toca vivir, las características del proceso a seguir, sus ventajas, etc. Tratando de comprometer su participación desde el inicio hasta el final.

Para tal propósito es imprescindible que tanto el sector público como el privado se sientan involucrados, ya que éste último es el que posee el poder adquisitivo, unos de los elementos necesarios, sin duda, para todas las fases del proceso estratégico.

Como existen resquemores entre los sectores sociales y dentro de cada uno, se contaría con estrategias de integración entre ellos, con el fin de lograr una verdadera participación en el plan, como también, la cohesión necesaria para que un proyecto de ciudad en común no quede en solas reformulaciones, sino que se logre su implementación y se reapropien de los espacios generados, imprimiéndole su "simbología" al pueblo.

Los actores económicos, sociales, culturales haciéndose eco de dicha situación, decidirían voluntariamente, formar parte de este proceso en que se va perfilando el futuro de Monte Buey. De allí, que dicho ánimo participativo es materializado institucionalmente, constituyendo el Consejo Ejecutivo y el Consejo General del Plan Estratégico.

El primero, Consejo Ejecutivo, estaría conformado por unas quince a veinte personas y/ o instituciones las más representativas de la vida económica y social de la comunidad, quienes aceptarían participar, dirigir y co-responsabilizarse en la ejecución del plan, proponer la aprobación de la planificación estratégica al Consejo General, debatir y aprobar documentos, temas estratégicos, establecer sistema de seguimiento y control en la implementación. Los siguientes actores serían:

*COOPERATIVA ELÉCTRICA Y DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS: responsable

*INTENDENTE: responsable

*ÁREA SOCIAL Y DE CULTURA MUNICIPAL

*COOPERTIVAS AGRÍCOLA GANADERA y UNIÓN

*CLUBES

*EMPRESAS relacionadas al sector rural.

*ESCUELAS (de los distintos niveles)

*TRABAJADORES SOCIALES PRIVADOS

Y el Consejo General estaría compuesto entre 50 a 200 miembros, reuniéndose semestralmente; los lugares de las mismas se irán rotando, como expresión de la pluralidad, diversidad, de distribución del poder, de no pertenencia a determinado sector relacionándolo a cierto emplazamiento como por ejemplo: Cooperativa Eléctrica, Sedes de los clubes, Salón de actos y/ o aulas de las instituciones educativas.

Este órgano aglutina a todas las personalidades e instituciones, con conocimiento profundo de la comunidad, que deseen participar; es el que decide en las competencias para la aprobación del plan, son los que tienen capacidad y compromiso económico para la financiación del mismo y de la decisión final en todo el proceso.

Para ello debería participar en Comisiones Técnicas y de Trabajo (creadas para poder establecer el vehículo de comunicación e información entre el Consejo Ejecutivo y el General). Ésto le permitiría tener conocimiento sobre los temas estratégicos, propuestas por las comisiones técnicas; seguir las líneas directrices del plan en sus diferentes niveles: diagnóstico, objetivos, estrategias e implementación.

El presidente sería el INTENDENTE y el Vice-presidente: el Presidente de la COOPERATIVA ELÉCTRICA Y DE OBRAS Y DE SERVICIOS PÚBLICOS (máximo representante del Consejo Ejecutivo). Los miembros restantes, las demás personas e instituciones mencionadas anteriormente.

Además se conformaría una Oficina de Coordinación para llevar el día a día este proceso; la cuál debería ser reducida, flexible ya que está encargada de generar ideas propias y promover una cultura de planificación y de la anticipación. Funcionaría en el Centro Tecnológico de la Cooperativa Eléctrica por contar con los equipos necesarios para su funcionamiento, implicando una reducción del presupuesto. Los miembros serían:

*Expertos: Arquitecta: coordinadora general dado que cumpliría con los requisitos exigidos, prestigio académico, experiencia en trabajos similares, cultura de anticipación de los hechos, buena comunicación, capacidad de mediadora entre las partes.

Lic. en Recursos Humanos: dado que reuniría los requisitos exigidos, capacidad de organizar eficaz y eficientemente los recursos humanos.

*Secretaria: Lic. en Desarrollo Local- Regional: por ser lugareña y capacidad de percibir dificultades, roces... entre las personas que participarían; con el fin de poder evitar relaciones tensas entre los mismos.

Esta Oficina de Coordinación estaría dotada de la Oficina de Comunicación, cumpliendo función interna, imprescindible su labor desde el comienzo hasta el final del proyecto estratégico. Hace posible la elaboración e implementación del mismo. Los integrantes serían:

*El personal de Comunicación y protocolo municipal.

*Periodistas de las radios y del canal de televisión de la localidad.

Teniendo la participación de todos los medios de comunicación local, se amplía al máximo la cobertura del área local como zonal. De esta manera se lograría la comunicación, difusión, se democratizaría el proceso, haciendo partícipe a la gente toda.

Y en el segundo momento se crearía el Equipo Técnico, cuyos miembros deberían poseer espíritu para trabajar en equipo, ya que la característica de éste es su interdisciplinariedad; a demás deberían presentar capacidad de síntesis y de comprensión, ser buenos comunicadores e independientes del gobierno municipal debido a que puede primar intereses particulares; el Equipo Técnico debería permitir que los agentes debatieran libremente las cuestiones y que puedan llegar al consenso.

Sus integrantes serían reemplazados según las necesidades de cada una de las fases del Plan Estratégico. Los cuáles pertenecerían al sector civil y privado de Monte Buey, y también de otras localidades. Durante el transcurso del proyecto no se descartaría la posibilidad de capacitar a los miembros locales. Se contaría con el apoyo de los siguientes profesionales:

- *Administración Rural.
- *Agrimensor.
- *Arquitectos.
- *Geólogos.
- *Contadores.
- *Economista.
- *Ingenieros Agrónomos.
- *Ingenieros Químicos.
- *Lic. en Ciencia de la Educación.
- *Lic. en Desarrollo Local- Regional.
- *Marketing.
- *Profesores de Actividad Física.
- *Recursos Humanos.
- *Trabajadores Sociales.
- *Sociólogas.
- 👤 Capacitadora en Técnicas de Manejo de Grupo.

Una vez constituido el Equipo Técnico, tercer momento; en talleres participativos, se procedería a definir las áreas temáticas, proceso Pre- Diagnóstico, para el cuál, el gobierno local sugeriría las áreas de intervención; por estar en permanente contacto con los ciudadanos que demandan, y por el otro lado, se dividiría el total de los participantes del Plan Estratégico en cuatro grupos.

Los comerciantes subdividido en dos, los de las PYMES y los grandes comerciantes, ya que sus apreciaciones podrían variar considerablemente (presuponiendo que se llegaría a una visión más acabada de la situación); los sectores socioeconómicos más carenciados para que pudieran expresarse

libremente y con el menor grado posible de inhibición; el tercero integrado por los representantes de las instituciones públicas y privadas.

Y se dejaría al último la exposición de los expertos con el fin de no provocar retraimiento sobre la opinión de los demás participantes. Además se podría observar, constatar las diferencias y/ o similitudes entre las posiciones socioeconómicas y entre los sectores; el grado de libertad en la participación individual y grupal, dado que se estarían comparando las actuales respuestas⁸ con las que hubieran dado en las entrevistas del equipo técnico⁹ personalmente. Asimismo se alcanzaría ver si ellos podrían reconocer las problemáticas más allá de su situación particular.

Entonces, a través de la participación, del consenso, de la cooperación, de la colaboración, comprendiendo que “su propia realidad no es independiente de los contextos externos y de las megatendencias”; se lograría obtener una mejor definición del objetivo general de los participantes del plan. Haciendo de la planificación estratégica un espacio de poder compartido.

El equipo técnico utilizaría la metodología de la Recopilación de Información, por un lado, (oral y escrita, local, regional, nacional e internacional, publicaciones especializadas, etc.), Sondeo de Opinión, con la finalidad de detectar la cultura de la localidad, a trabajadores sociales públicos y privados, socióloga, párroco y pastor, directoras y/ o maestras de los colegios, adolescentes... y además teniendo presente las demandas y problemas sociales y/ o infraestructurales generales.

Y por el otro lado, Entrevistas Individuales a los actores económicos, sociales más relevantes de los diversos rubros como por ejemplo: empresas relacionadas con el agro (insumos), los supermercados más grandes, cooperativas, el área contable de la municipalidad como la social, agricultores, comercios de los distintos rubros.

Las preguntas serían, entre otras: ¿cómo ve Ud. a nivel nacional, las cuestiones de Educación, Sociales (pobreza, desempleo, seguridad, etc.), Económicas- Financieras, y su actividad? (para al temática económica) Y para el área social: ¿cómo ve Ud. a nivel nacional, las cuestiones de Educación, Económicas- Financieras, Sociales, y en las localidades de la zona?

La diferencia del orden de los ítem se debería a la técnica de embudo, el entrevistado adquiriría confianza, con su interlocutor, y simultáneamente el entrevistador trataría de generar una situación de empatía, de complicidad, si se quiere; pues el monteboyense es bastante reticente a hablar de su situación en particular, especialmente en el aspecto económico. Además, la variedad de tópicos permitiría detectar otros temas que la población considere importante.

⁸ Resultado de la agrupación con sus “pares”.

⁹ Previas al lanzamiento del plan.

Y la otra batería de preguntas ya sí, se referirían a su ámbito personal: ¿Cómo ve Ud. su actividad en Monte Buey?, ¿qué cosas externas e internas a Monte Buey afectan a su actividad; y cuáles facilitan que su actividad continúe?, ¿cómo ve Ud. su actividad a futuro, por qué?, ¿qué habría que hacer para solucionar y/ o mejorar la situación actual a nivel Local, Regional y Nacional?

Este último grupo de interrogantes serviría para ir seleccionando los temas más recurrentes del rubro, localmente; las expectativas de la gente y además pre-diseñarían, a su criterio, las acciones que se deberían ejecutar. A través de la entrevista se obtendría la apreciación de los actores.

Una vez que ya se ha consensuado en las áreas temáticas más importantes, el equipo técnico elaboraría un informe y lo pasaría al Consejo Ejecutivo; resultado del Pre- Diagnóstico; sería el siguiente:

*Educación: insuficiente capacidad para generar inserción laboral de los ex alumnos.

*Problemas sociales: insuficiente demanda de trabajo, especialmente, para la juventud y los dependientes del trabajo estacional (cosecha), sobre oferta laboral, egresados de las carreras tradicionales e insuficiente demanda de profesionales de las nuevas carreras, incremento de la ingesta de alcohol entre los jóvenes, y el consumo descontrolado de drogas entre los mismos, principalmente. Por investigaciones previas locales, consultas a los profesionales ligados a los temas y tendencias regionales, nacionales e internacionales, se habría llegado a la conclusión que estas problemáticas son manifestaciones, principalmente de los jóvenes, por la sensación de un futuro incierto, carencias de ideales y sentimiento de exclusión de proyecto alguno.

*Económico Agrícola (por ser la principal actividad): alta dependencia del agro (fluctuaciones de cotizaciones); mono- actividad (agricultura), insuficiente conexión con frigoríficos zonales. Y en cuanto al posicionamiento de Monte Buey en la región y en el mundo, se diría que en la primera es influyente pero no ante el mundo.

A continuación el Consejo Ejecutivo convocaría a las Comisiones de Trabajo para que llevaran a cabo los correspondientes Talleres Participativos, uno por cada tema; cuarto momento.

Los mismos serían coordinados por miembros del equipo técnico durante un determinado plazo, y el método que propondrían para realizar el diagnóstico sería el F.O.D.A. o D.A.F.O., análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; que se puedan identificar en dicho territorio. Teniendo presente que éste implica un análisis Externo, a partir de las Amenazas y las Oportunidades, y un análisis Interno mediante las Debilidades y las Fortalezas.

Al trabajar sobre conjeturas, Hipótesis Seleccionadas el Plan adquiere el carácter de Estratégico. Posibilitaría que los monteboyense desarrollaran un fuerte sentimiento de pertenencia hacia su pueblo.

En el primer análisis se ubicaría a Monte Buey en el escenario de las principales tendencias económicas, sociales y culturales regionales, nacionales e internacional; se pretendería conocer su posicionamiento; aunque las tendencias no se controlarían localmente.

Y el segundo análisis posibilitaría la identificación de los puntos fuerte, débiles y las demandas de la localidad frente a sus temas claves; como también se supondría la capacidad de expansión de los proyectos, y de aquellos factores que podrían actuar como elementos de regresión, de conflicto o de inadaptación en la actual situación y en la deseada. Éstos ítem, serían sujetos de control.

Para tal fin, en los Talleres participarían aquellos actores locales relacionados con la temática y/ o los que poseerían experiencia; además la Comisión de Trabajo aportaría su producto teórico a partir de las investigaciones documentales (en documentos, informes de dichos tópicos, cálculos estadísticos, etc.) las visitas e investigaciones in situ que contribuirían a la fuente primaria, para comprender los procesos; encuestas, con el fin de ahondar las tendencias, opciones y posiciones frente a la cuestión; entrevistas y consultas.

Se aplicaría la técnica de la visualización de tarjetas, la cuál consistiría en que cada integrante de aquellas, tendría una tarjetita, y luego de ser completadas, se juntarían y transcribirán, todas, en una tarjeta gigante para debatir¹⁰ cuáles son las dos o tres fuerzas prioritarias. No se consideraría la técnica de Lluvia de ideas porque promueve menos la participación, y acá, el objetivo es que todos participen y sea lo más representativo posible.

Entonces, sobre el área temática de Educación trabajarían: representantes de todos los niveles educativos, se agruparían según las etapas educativas, sin importar la procedencia institucional de los mismos, pues mantienen un buen clima de convivencia; sin embargo, la cantidad de profesionales debería ser ecuánime (en cuanto a su procedencia "laboral") se evitaría roces entre los profesionales de los niveles educativos entre sí¹¹,) Las Psicopedagogas, estarían incluidas con los grupos anteriores dado que la mayoría ha tenido o está trabajando actualmente en esas instituciones y el trato entre ellas es satisfactorio, como también la Inspectora Zonal y Ex Inspectora Lic. en Ciencia de la Educación y los Psicólogos trabajarían en conjunto, habría mayor compatibilidad en cuanto a su trabajo abstracto. Y en la ficha "generalizadora" aparecerían los siguientes resultados:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
------------	-------------

¹⁰ Según el criterio de importancia y viabilidad.

¹¹ Se suele escuchar que el nivel educativo superior responsabiliza al anterior, por la calidad de la formación educativa alcanzada por los alumnos.

<p>Contar con dos especialidades en el nivel secundario</p> <p>Preocupación de los docentes por el alumnado.</p> <p>Relación directa entre profesores y alumnos.</p> <p>Docentes en permanente capacitación</p> <p>Contención del alumnado, P.A.I.C.O.R. Internado.</p> <p>Contar con gabinetes psicopedagógicos, escuelas primarias</p>	<p>Escaso nivel de autofinanciamiento</p> <p>Poca participación de la familia</p> <p>Sin consolidación del perfil del alumno</p> <p>Sin programa piloto adaptándolo a las necesidades actuales locales- Regionales</p> <p>Escasa generación del pensamiento crítico</p> <p>Escaso material didáctico de avanzada</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS:
<p>Profesionales de diversas especializaciones</p> <p>Sistema de becas provinciales y nacionales</p> <p>Espíritu solidario de la comunidad para con las instituciones.</p> <p>Cursos de especialización, ferias de ciencias, olimpiadas.</p>	<p>Bajo nivel presupuestario nacional.</p> <p>Bajo nivel educativo exigido desde la planificación nacional.</p> <p>Alto grado de exigencias curricular para acceder a puestos de trabajo</p> <p>Alto nivel de competencia en el mercado laboral</p>

En el Taller Participativo del tópico Problemas Sociales, los integrantes serían: Trabajadoras Sociales, Sociólogas, representantes de los clubes¹² y de la salud pública y privada; se dividirán en grupos por cuestiones de número. Su ficha grande quedaría configurada de la siguiente manera:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Población no muy grande (relaciones más directas entre los ciudadanos)</p> <p>Control de la situación cotidiana, en cuanto a violencia (excepto en algunos partidos de fútbol), inseguridad, manifestaciones, etc.</p> <p>Alto grado de solidaridad y espíritu comunitario</p> <p>Incentivo hacia el deporte</p> <p>Diversidad de profesionales con iniciativa, propuestas</p> <p>Conciencia en la población del valor trabajo</p>	<p>Desempleo, principalmente en los jóvenes; y el estacional</p> <p>Ausencia de grupo de autoayuda en cualquier tipo de adicciones y/ o</p> <p>Experiencias traumáticas</p> <p>Mayor índices de violencia familiar, de consumo de alcohol, cigarrillo</p> <p>Especialmente en los jóvenes</p> <p>Consumo de drogas</p> <p>Incremento del porcentaje de maternidad adolescente y solteras</p> <p>Insuficiencia legislativa sobre el consumo de alcohol y demás drogas lícitas e ilícitas</p> <p>Presión social cánones a seguir, especialmente</p>

¹² Se trataría que estén separados para evitar cualquier tipo de resquemores.

	en los adolescentes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Planes sociales Nacionales y/ o provinciales que ayudan a la inserción laboral	Alto nivel de exigencias curriculares para acceder al mercado laboral Ausencia de centros especializados en drogadependencia en la zona Cultura del individualismo, competición, hedonista

Y para el Taller de Economía, se subdividió en dos partes, una trataría sobre la agricultura, y la otra, sobre la ganadería ya que, si bien ha disminuido gran parte de ella, genera ingresos considerables a los productores. Los integrantes serían, el sector rural incorporando representantes del consorcio caminero, canalero y camionero, se agruparían a fines a su perfil, y se dividirían por sectores socioeconómicos, la situación diverge según se halle en determinada posición. Aún así, sería posible realizar una ficha general por causas estructurales, conforme con los estudios llevados a cabo por los especialistas.

Agricultura:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Disponibilidad de tierras fértiles, genera altos rindes Uso de técnicas avanzadas ejemplo: labranza cero, tratamiento de grano (secado) Instalaciones adecuadas Sector productivo desarrollado y con potencial de generar empleo. Recursos humanos capacitados, asesoramiento en mejoras de calidad y comercialización. Espíritu emprendedor Asesoramiento por partes de organizaciones externas a Monte Buey Industrias locales de implementos para el agro.	Sin valor agregado en la producción Externalidad del valor agregado, no queda en el pueblo Ausencia de subsidios nacionales, provinciales Insumos no ecológicos: herbicidas, funguicida, bactericida, etc Incremento del monocultivo, principalmente, soja Dependencia del mercado internacional Extinción de especies autóctonas ejemplo: peludos, lechuzas, sapos Sin articulación entre la producción, transformación y consumo Lejanía de los grandes centros de consumo, Rosario, Córdoba.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Avances tecnológicos, maquinarias Insumos ecológicos, herbicidas, funguicida, MERCOSUR. Mercado con China	Sobreeoferta de soja Disminución de la cotización de los cereales Incremento de tierras cultivables, tala de montes Mayor incorporación de tecnología aplicada, por

Molino en Justiniano Posse	competidores extranjeros Subsidios en los países del primer mundo Desequilibrio ecológico, variación climática Impago de las importaciones, China Catástrofes climatológicas Aumento de las Barreras No Arancelarias (B.N.A.) ¹³
----------------------------	--

Ganadería:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura, cabañas no aptas según B. N. A. Condiciones climatológicas benignas. Ausencia de aftosa Sector con potencial para generar empleo Recursos humanos capacitados y en permanente perfeccionamiento Suela apto para la pastura de animales	Insuficiente aplicación de los adelantos tecnológicos Alta inversión económica con período largo para su recuperación Escaso nivel de recuperación de la inversión, baja T.I.R. Bajo nivel de la actividad ganadera, duopolio. Insuficiente incorporación de valor agregado. Sin articulación entre la producción, transformación y consumo. Lejanía a los grandes centros de consumo, ejemplo: Rosario, Córdoba. Alto precio del producto elaborado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Avances tecnológicos MERCOSUR Mercado con Europa Frigoríficos en la cercanía, J. Posse, Bell Ville	Exigencia de calidad, B.N.A. para comercializar en el primer mundo Baja cotización Subsidios en los países del primer mundo Producción con valor agregado, en los países del primer mundo Producción brasileña

Como cada grupo de trabajo estaría encargado a los expertos correspondientes, se facilitaría el trabajo de síntesis de la Oficina Técnica, los mismos presentarían informes de pocas páginas evitando vaguedades y largas disertaciones.

¹³ Son mecanismos de defensa de los países del primer mundo, restringen sus importaciones. Están relacionadas con las medidas de carácter sanitario y fitosanitario, con la certificación de calidad, etc; cuya finalidad explícita, es el resguardo del consumidor y del medio ambiente. (REGRADO, Martín)

A partir de los análisis del D.A.F.O. se podrían desprender los siguientes escenarios, desde la variable clave, base de desarrollo económico social de Monte Buey, aunque sean casos extremos.

ESCENARIO I: Monte Buey continúa con su tradicional base de desarrollo económico social, en la producción primaria sin incorporación de valor agregado.

ESCENARIO II: Monte Buey transforma su base de desarrollo económico social en la producción primaria, incorporando valor agregado; lo que le permite competir con el mundo y además mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

En el marco general del Escenario I, disminuiría la exportación de soja en Monte Buey aunque el volumen de producción sería suficiente para exportar al primer mundo; porque los países avanzados incorporarían sus innovaciones a la producción de este tipo¹⁴, obteniendo mayores rindes por hectárea sembrada; cumplirían con las exigencias de alta calidad, las ecológicas; por lo tanto podrían comercializar con los grandes bloques económicos y además serían menos susceptibles a los abatares climatológicos.

Es decir, también EE.UU. y China reclaman que sus importaciones de origen primario, agrícola como ganadero, sea de calidad. Monte Buey también quedaría excluía en este último sector, sus requisitos exigidos van más allá de la ausencia de aftosa y de carnes magras.

Entonces, no convendría invertir en genética y biotecnología aplicada al ganado porque éste implicaría mayores costos que la agricultura, y además no se contaría con la infraestructura necesaria para las nuevas prácticas.

Y como factores internos, se incrementaría la cría de animales local y a nivel nacional, no incorporándole valor agregado, sin inversión orientada a la innovación biotecnológica. En consecuencia las medidas estratégicas que se tomarían serían: aprovechar el acervo de conocimiento por la experiencia adquirida, algunos productores retomarían la cría de ganado dirigida al consumo interno¹⁵; y para los que mantendrían su infraestructura agrícola, comercializarían con el molino de J. Posse para la exportación al MERCOSUR, sin mercado en el primer mundo, por aquellos requisitos de exportación.

Esto provocaría una disminución de los índices económicos a nivel general, aumentaría limitadamente el empleo, en el sector ganadero aunque de baja calificación. Los profesionales dedicados a carreras no tradicionales emigrarían hacia las ciudades por su mercado laboral diversificado.

¹⁴ En el área de la biotecnología y genética, aplicada en semillas, los líquidos utilizados, etc.

¹⁵ Producir para exportar en el mercado brasileño sería arriesgado por su propia producción y su crítica situación económica (aumento de la tasa de interés, fuga de capitales...)

Y en el Escenario II las exigencias para las exportaciones serían cada vez más duras, ya que cada vez más, los países del primer mundo, hallarían nuevas innovaciones y encontrarían nuevas aplicaciones en el sector agropecuario, en busca de una mejor calidad de vida, y disminuyendo el nivel de contaminación ambiental.

Por tales motivos, los Estados de aquellos países, incrementarían los montos a invertir en investigaciones, educación... promocionarían sistemas de becas hacia el resto del mundo en pro de cerebros. En este sentido, Argentina se ve beneficiada ya que el nivel de sus alumnos universitarios, especialmente en ingenierías químicas, biología, genética, biotecnología, etc. son reconocidos mundialmente.

Monte Buey se integraría al mundo a través de fuertes inversiones en aquellas especialidades aplicada a la agricultura principalmente (pues el monto de inversión para el sector ganadero implicaría mayores costes, por la infraestructura necesaria), y a la producción de alimentos balanceados, posteriormente se implementaría en ganadería.

Así se atraería a los expertos relacionados con la temática, y a la vez, no solo mejoraría la calidad de vida para los habitantes monteboyense y de la zona, sino que implicaría elevar el nivel educativo, en torno a la problemática del contexto socioeconómico, político y cultural, y se fomentaría una cultura en armonía con los avances científicos y el medio ambiente.

Ello requeriría la implementación de las siguientes estrategias: demandar expertos en dicha temática; crear un centro de investigación que aborde los tópicos relacionados con la agricultura, ganadería, genética, biología, etc.; incentivar el perfeccionamiento continuo de los profesionales; promover y orientar becas universitarias para tales carreras (podrían ser desde las cooperativas); concienciar a la población de la importancia de un ambiente más sano y de las consecuencias negativas que acarrea el uso de fungicidas, plaguicidas, herbicidas no ecológicos, etc.; explicar a los productores las ventajas económicas, sociales, ecológicas de contar con determinados tipos de semillas y/ o ganado, acordes a las exigencias de calidad.; adecuar la infraestructura urbana y rural, en transporte y telecomunicaciones.

Ya debatidos los respectivos escenarios, el equipo técnico elaboraría el Objetivo General, definido como una síntesis ilusionadora del escenario elegido, aprovechando las oportunidades, reduciendo las debilidades, potenciando las fortalezas para enfrentar las amenazas. Este paso ayudaría a movilizar la comunidad para visualizar el futuro.

A partir de este Objetivo, se propondrían las líneas estratégicas con la finalidad de lograrlo. El resultado que se obtendría, sería considerado por el Consejo Ejecutivo, entrando a debate; luego de su aprobación se lo expondría a consideración del Consejo General de la siguiente manera:

Objetivo General: Hacer de Monte buey un centro de innovación en genética aplicada sobre el sector primario, mejorando la calidad de vida de su zona de influencia como de su interior.

Aprobado por el mismo, se materializaría a través de las Líneas Estratégicas, entendidas como los ámbitos en los que son necesarios intervenir para la consecución del objetivo. Las cuáles serían:

- 1)- Transformación del sector primario. (económico- social)
- 2)- Potenciar la currícula educativa. (educación)
- 3)- Motivar cambios de conciencia, antelación al futuro. (cultura)

Posteriormente se procedería a la conformación de las Comisiones Técnicas respectivas a estos tres ámbitos (económico- social, educativo y cultural), a la luz de la máxima participación ciudadana. Son las encargadas de estimular, elaborar y presentar una propuesta estratégica al Consejo Ejecutivo. Cada una estaría integrada por:

COMISIÓN TÉCNICA del ÁREA ECONÓMICA- SOCIAL

Presidente: Intendente.

Secretario: Ingeniero Agrónomo.

Equipo Técnico: Lic. en Biotecnología, Ingenieros Químicos y Agrónomos, Cooperativas, Bioquímicos, Contador, Farmacéuticas, Empresas relacionadas a la temática.

COMISIÓN TÉCNICA del ÁREA EDUCATIVA

Presidenta: Inspectora Zonal

Secretaria: Lic. en Ciencia de la Educación.

Equipo Técnico: Lic. en Ciencia de la Comunicación, periodistas, Lic. en Ciencia de la Educación, Docentes en relacionados a la temática, Rectores, Directoras, Psicopedagogos, Profesoras de Danzas, Expresión corporal.

COMISIÓN TÉCNICA del ÁREA DE CULTURA

Presidenta: Lic. en Ciencia de la Educación

Secretaria: Profesora de Artes Plásticas

Equipo técnico: Profesoras de Música, Directores de Teatro, Profesora de Artes Plásticas, Profesoras de Literatura, Profesora/es de Danzas, Expresión corporal, Director del Área de Cultura, Profesore/as de Actividad Física, Bibliotecaria.

*El criterio utilizado fue la viabilidad del proyecto como la capacidad de adaptación a la situación futura.

Y se propondrían los siguientes objetivos y acciones para cada Línea Estratégica. Estas medidas son las que previamente habría aprobado la Comisión Técnica; han sido presentadas en informes¹⁶ debatidos por el Consejo Ejecutivo y luego presentados al Consejo General.

Para la Línea Estratégica 1, Transformación del sector primario, los objetivos serían los siguientes:

*Asesorarse sobre las condiciones necesarias, el funcionamiento y el manejo del Centro, estudio de mercado... a cargo de ingenieros agrónomos, químicos financiados por las cooperativas, empresas a fines y la Municipalidad. (de ruptura)

✓Cursos, charlas con expertos del tema.

*Incorporar valor agregado¹⁷ a la producción primaria (de ruptura) a cargo de los profesionales del Centro y de la Municipalidad

✓Construir el Centro de Investigación; a cargo de las cooperativas y empresas a fines.

✓Comenzar con el funcionamiento del Centro, cuyas funciones serían anunciar al público en general, a través de charlas informativas gratuitas; el asesoramiento particular a pedido del productor, cuyo costo debería ser accesible; investigar y capacitar a los diversos pasantes. A cargo de las cooperativas, empresas a fines y la municipalidad.

*Articular los distintos sectores productivos con valor agregado y su industrialización, Molino de J. Posse (de continuidad teóricamente) a cargo de las cooperativas, ambas Municipalidades, los productores comprometidos, colegio secundario¹⁸ consorcio caminero, camionero y canalero.

✓Cultivar cereales conforme a las B.N.A.; prueba piloto a cargo de las cooperativas, la Municipalidad, los productores comprometidos, colegio secundario.

✓Re- adaptar fábrica de alimentos balanceados ecológicos; a cargo de la cooperativa agrícola, ingenieros agrónomos, en alimentos y químicos, veterinarios, financiados por cooperativa, empresas relacionadas, y productores comprometidos.

✓Mantener comunicación fluida entre el sector de conocimiento con el de producción, por diversos motivos.

* Crear marca de origen; a cargo de la Municipalidad y las cooperativas. (de ruptura)

✓Estudio de mercado, de calidad, etc. A cargo de economistas, lic en marketing, contadores, financiados por cooperativas, empresas relacionadas, productores a fines y la municipalidad.

✓Acordar la denominación; a cargo de la Municipalidad y las cooperativas.

¹⁶ Previo estudio e investigación de los expertos, con el criterio de factibilidad, viabilidad, de estrategia.

¹⁷ En semillas y/ o con modificación genética, como por ejemplo más resistentes a la sequía; fertilizantes, funguicidas, herbicidas, bactericidas, alimento balanceado ecológicos.

¹⁸ El colegio colaboraría con las herramientas que posea.

✓Establecer pautas de marketing, comercialización, etc. A cargo de economistas, licenciados en marketing, financiados por cooperativas, empresas relacionadas, productores a fines y la municipalidad.

*Exportar conforme a las exigencias de calidad del primer mundo (de ruptura)

✓Consolidación de hermandad con la localidad de J. Posse; a cargo de ambas Municipalidades.

✓Organización para la exportación; responsables economistas.

✓Etiquetar los productos resultantes del Molino harinero, y los alimentos balanceados ecológicos para animales; a cargo de licenciado en marketing .

En la Línea 2, Potenciar la currícula educativa, los objetivos serían:

*Comunicar, enseñar a la población educativa (de continuidad), los responsables integrantes del Centro de Investigación, expertos a fines; financiado por cooperativas, empresas relacionadas y la Municipalidad.

✓Realizar cursos de capacitación dirigidos a todos los docentes de los diversos niveles educativos, dictados por el equipo del Centro de Investigación y/ o por especialistas; a cargo de los docentes comprometidos.

✓Informar a todos los docentes de los diversos niveles educativos, responsable equipo del Centro de Investigación .

*Motivar a los alumnos que se especialicen en profesiones a fines, por el déficit de capital humano que presentaría Monte Buey. (de ruptura)

✓Articular sistema de pasantías del nivel de especialización, con el Centro de investigación y también con universitarios (retroalimentación de saber)

✓Diseñar sistema de becas de nivel superior destinadas a aquellos jóvenes que desearían continuar sus estudios, relacionados a la temática¹⁹.

*Adecuar la currícula educativa a las necesidades de la población, (equilibrio científico – social) (continuidad y/ o ruptura)

✓Re-adaptar la currícula educativa desde el primer nivel hasta el ciclo de especialización como por ejemplo profundizar temáticas como física, química orgánica, genética, biología, etc.; se encargarían las Lic. en Ciencia de la Educación, psicopedagogas y docentes.

Y para la última Línea, la 3 motivar cambios de conciencia, antelación al futuro, los objetivos planteados serían:

¹⁹ Como por ejemplo: biología, biotecnología, genética, etc.

*Generar el hábitus de antelación a los hechos, aprovechando las fuerzas y las oportunidades que ofrece el contexto (de ruptura)

*Generar una cultura de trabajo en conjunto, en cooperación, establecer redes sociales (de continuidad)

*Mejorar la calidad de vida de la localidad y su zona de influencia (de continuidad)

Para poderlos alcanzar se requeriría de la transmisión de nuevos valores, símbolos, ideales, cosmovisiones; estaría a cargo de gestores socio-culturales, de los principales referentes culturales del pueblo y también de las instituciones educativas, deportivas, religiosas, sociales, mediante charlas, juegos, campamentos, etc. según correspondas.

El próximo momento corresponde a la implementación del mismo, donde el plan estratégico se transforma en plan de acción.

BIBLIOGRAFÍA

*BITAR, Miguel Anselmo. "Curso: La planificación estratégica en el marco del desarrollo local".

*MANGADA, Eduardo. "Proyectos motores de la transformación urbana". El plan estratégico catalizador de proyectos complejos de transformación. VII Conferencia, Marzo 1999.

*Plan estratégico de la Comarca de La Serena.

*REGRADO, Martín. "Exportar para crecer". Planeta.

*SÁNCHEZ GUZMÁN, Armando & otros. "Impacto del cambio climatológico global a escala municipal, sus efectos en el diseño de las políticas públicas de los gobiernos locales". Comisión 6: Reforma municipal para la calidad de vida y del desarrollo sustentable". V seminario de REDMUNI