

O/N. 24/
M H m

44903

MENDOZA

**CONSEJO FEDERAL DE
INVERSIONES**

MARKETING MUNICIPAL

INFORME FINAL



**Ing. Adriana Marcela Martín
Febrero de 2005**

INDICE

1- Introducción	Pág. 1
2- Desarrollo del Trabajo correspondiente al Primer Informe	Pág. 5
2.1 – Datos Generales del Municipio	Pág. 11
2.2 – Elaboración de Herramientas	Pág. 13
2.3 – Procesamiento de Información	Pág. 19
3- Desarrollo del Trabajo correspondiente al Segundo Informe	Pág. 23
3.1 – Análisis Interno	Pág. 25
3.2 – Análisis Comparativo entre Distritos	Pág. 28
3.2.1 – Prestación de Servicios	Pág. 28
3.2.2 – Preguntas Generales	Pág. 32
3.2.3 – Prioridades en la Provisión de Servicios	Pág. 35
3.3 – Valoración y Prioridades de los Funcionarios	Pág. 39
3.4 – Análisis FODA	Pág. 40
4- Desarrollo del Trabajo correspondiente al Tercer Informe	Pág. 48
4.1 – Marketing y su aplicación a la actividad privada	Pág. 48
4.2 – Marketing y su aplicación a municipios	Pág. 49
4.3 – Los Objetivos y el Mercado	Pág. 51
4.4 – Mezcla de Marketing	Pág. 53
4.5 – Marketing Relacional	Pág. 56
4.6 – Segmentación	Pág. 58

4.7 – Plan de Acción para el desarrollo del “Producto Municipio” Pág. 59

5 – Conclusión

Pág. 67

ANEXO I: Resultados de las entrevistas a Funcionarios

ANEXO II: Resultados de las encuestas a Empresarios

ANEXO III: Resultados de las encuestas a Ciudadanos

ANEXO IV: Gráficos Comparativos entre Distritos según Empresarios

ANEXO V: Gráficos Comparativos entre Distritos según Ciudadanos

ANEXO VI: Datos Generales de LA MUNICIPALIDAD

1- Introducción

En la presentación del Proyecto "Marketing Municipal", se mencionaba que actualmente, existen municipios que tienen una creciente demanda por participación ciudadana, enfrentados a una difícil situación presupuestaria, dentro de un contexto de cambio en valores sociales, económicos, tecnológicos, sociales y demográficos.

Esta realidad, sumada a la de experiencias exitosas de empresas que aplican el marketing en su gestión diaria para lograr sus objetivos, dio origen a este proyecto, con la idea de aplicar Marketing en municipios, ya que el Marketing según Philip Kotler, prestigioso profesor y consultor, "es la actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambios" y desde nuestro punto de vista permitiría a las instituciones municipales:

- ✓ Establecer un contacto permanente con los ciudadanos.
- ✓ Reconocer sus deseos y necesidades.
- ✓ Desarrollar servicios correspondientes a estos deseos.
- ✓ Generar un programa de información que comunique los objetivos de la organización.
- ✓ Evaluar la efectividad de los servicios entregados.

Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto, se realizaron todas las actividades bajo la luz de conceptos del marketing.

De esta manera, en la primera etapa se efectuaron relevamientos internos y externos de LA MUNICIPALIDAD, a fin de obtener la base fundamental del

análisis y diagnóstico realizados en las etapas posteriores, permitiendo así, llegar a la formulación de un plan de acción.

En la exposición siguiente, se muestra la búsqueda de las pautas sobre la que debe plantearse el Plan de Acción para que un municipio aplique Marketing, ya que, según nuestro análisis, es de fundamental importancia para este proyecto encontrar las bases sobre el que se pueda elaborar el plan de acción, tanto para LA MUNICIPALIDAD como para cualquier otro municipio que desee realizar esta tarea.

Es por ello que se ha utilizado un municipio como modelo para guiar el desarrollo del proyecto, para investigar las posibilidades y alcances de la aplicación de marketing a sus acciones, pero siempre bajo la visión de encontrar una herramienta que supere su aplicación a un único municipio, y permita fijar pautas para su desarrollo en cualquier administración municipal.

Tarea 1: Relevamiento interno del municipio

Actividades:

- Planificación del Trabajo:
 - Determinación de los ítems a relevar (misión, objetivos, estrategias, etc) y sus responsables.
 - Elaboración de herramientas que permitan realizar el relevamiento adecuado según el objetivo del mismo.
- Coordinación de entrevistas con las personas a relevar.
- Realización de entrevistas con cada uno de los responsables.
- Documentación de la información recopilada. Se dejará documentada la información sobre el/los objetivo/s que el municipio se plantea llegar al finalizar su gestión y el camino que han decidido seguir para su logro. Además, se documentará la información sobre la organización municipal actual, gestión municipal, localización, programa de rendimiento/servicios (oferta y calidad de servicios), política de asentamiento/conquista de empresas y toda aquella información que sea relevante para llegar al objetivo planteado en este proyecto.

Tarea 2: Relevamiento del entorno del municipio

Actividades:

- Planificación del Trabajo:
 - Elaboración de herramientas (ej: encuestas de mercado, etc) que permitan realizar el relevamiento adecuado según el objetivo del mismo. Dicho objetivo surgirá como consecuencia de la primera tarea descrita en la primera etapa.
- Coordinación de entrevistas con las personas a relevar.

- Realización de entrevistas.
- Documentación de la información recopilada sobre interrelaciones importantes entre municipio y la región; las necesidades de los grupos-meta relevantes del municipio (empresas, residentes, etc.); y toda la información que sea de importancia para llegar al objetivo planteado en este proyecto.

Resumen de Actividades realizadas

- Elección del municipio donde se realizarán las tareas de relevamiento.
- Coordinación y realización de reunión de presentación, donde se obtiene el apoyo para la realización posterior del proyecto.
- Planificación del trabajo a realizar en el entorno interno y externo, de acuerdo a la idiosincrasia de la comuna seleccionada.
- Análisis del tipo de entrevistas a mantener, según los funcionarios a visitar en la comuna.
- Realización de entrevistas con personas pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de la municipalidad elegida.
- Elaboración de encuestas según el destinatario al que serán dirigidas: ciudadano y empresarios.
- Búsqueda de consenso con las autoridades municipales, a fin de obtener el permiso para la realización de las encuestas en cada ámbito.
- Realización de las encuestas a empresarios y ciudadanos que habiten dentro del departamento de la comuna.
- Procesamiento de la información obtenida.
- Elaboración del informe de avance.

2- Desarrollo del Trabajo correspondiente al Primer Informe

La primera tarea realizada fue la elección del municipio donde se desarrollaría el proyecto. Se analizaron las características de varios municipios de Mendoza, y finalmente, se seleccionó uno considerando que brinda la mejor oportunidad para la realización de las tareas que se deberían realizar dentro del proyecto, dado que sus características son inmejorables desde el punto de vista del objetivo final que se quiere lograr en esta etapa.

El Municipio seleccionado, al que se llamará en adelante LA MUNICIPALIDAD, se encuentra enmarcado dentro del Gran Mendoza. Dentro de sus características más importantes, se encuentran la alta densidad poblacional que posee, con habitantes de diferentes estratos sociales y una alta concentración comercial, con la presencia de varios centros comerciales, hipermercados, PYMES, Grandes Empresas e industrias de distintos rubros.

Una vez seleccionada LA MUNICIPALIDAD, se coordinó una reunión con el Intendente de dicho Municipio, a fin de presentarle el proyecto y lograr un consenso con él, con el objeto de utilizar toda la información que su comuna pudiera brindar tanto a partir de sus funcionarios, como de los ciudadanos y empresarios radicados en este Departamento Provincial.

El Intendente convocado se mostró interesado por esta propuesta, ya que comprendió los beneficios que este estudio puede ofrecer tanto al municipio que hoy administra como a otros municipios y organismos públicos, y brindó su total apoyo para el desarrollo de todas las actividades que se propusieron realizar.

Posteriormente, se planificó la metodología de las tareas a realizar considerando la idiosincrasia del Municipio donde se desarrollarían las mismas. Tal como se había propuesto en el proyecto original, se realizaría un relevamiento interno y uno externo.

El relevamiento interno tiene como fin, buscar la información necesaria que permita visualizar si LA MUNICIPALIDAD tiene una visión clara como objetivo final, y si -de existir- está bien comunicada tanto internamente como hacia el exterior. También facilita una idea clara sobre la situación actual del Municipio, para luego, poder someter a análisis todos los ámbitos que pueden condicionar el futuro desarrollo del mismo. Esta información, permitirá en la siguiente etapa del proyecto, estimar las fortalezas y debilidades de la comuna elegida.

Por medio del relevamiento externo, se obtuvo información sobre el "marco externo" en que se toman las decisiones político-municipales y que serán de fundamental importancia para la determinación de las oportunidades y amenazas de LA MUNICIPALIDAD. Además, permitirá identificar las necesidades insatisfechas de los grupos-meta relevantes del Municipio (empresas, ciudadanos, etc)

En conclusión, sobre la base de toda la información que se obtenga en esta primer etapa con los relevamientos internos y externos, estarán dadas las condiciones para realizar el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas) necesario e imprescindible para llegar a un diagnóstico objetivo que permita delinear un plan de acción adecuado.

Dentro de este contexto, se comenzó a planificar la metodología para realizar el relevamiento interno. Para obtener la información deseada, como primera medida, se mantuvieron reuniones con el Intendente, donde se abordaron temas tales como su visión con vistas a la finalización de su gestión, la forma de transmisión de la misma, y datos generales de la organización municipal.

A partir de las reuniones mantenidas, y la información brindada, se obtuvieron los siguientes datos:

- Los municipios están regidos por la Ley Provincial 1079 "Ley Orgánica de Municipios". Las competencias de las Municipalidades de Mendoza se

encuentran contenidas en el art. 200, de la Constitución Provincial, que le otorga, entre otras las siguientes:

- 1 - Juzgar de la validez o nulidad de la elección de sus miembros y convocar a los electores del municipio con arreglo a la ley, sin perjuicio de lo que dispongan las leyes nacionales o provinciales sobre la materia
- 2 - Nombrar los empleados municipales.
- 3 - Tener a su cargo el ornato y salubridad, los establecimientos de beneficencia que no estén a cargo de sociedades particulares y la vialidad pública, respetando las leyes que dicte la Legislatura sobre la materia.
- 4 - Votar anualmente su presupuesto de gastos y los recursos para costearlos con arreglo a la ley, administrar sus bienes raíces, examinar y resolver sobre las cuentas del año vencido, remitiéndola inmediatamente al Tribunal de Cuentas de la Provincia. Cuando se trate de enajenar o gravar en cualquier forma los bienes raíces del municipio, se necesitarán dos tercios de votos del total de los miembros del concejo.
- 5 - Nombrar en los diferentes distritos más poblados de cada municipio, comisiones honorarias para desempeñar las funciones que les sean encomendadas por el concejo y la intendencia.
- 6 - Dictar todas las ordenanzas y reglamentos, dentro de las atribuciones conferidas por la Constitución y por la Ley Orgánica de Municipalidades.

Dentro del marco legal descripto, la comuna se encuentra organizada de la siguiente manera:

- **Intendente:** es quien tiene a su cargo la administración general de la comuna y representa a la misma en sus relaciones oficiales.

Su visión es la de transformar al Departamento que representa, en el Departamento de Servicios de la provincia de Mendoza.

Bajo su dependencia, existen tres secretarías:

- **Secretaría de Gobierno:** es la encargada de atender la política del Gobierno Municipal, sus relaciones con los poderes provinciales, nacionales y con la

comunidad. Asimismo, es la encargada de desarrollar acciones y programas orientados a favorecer las condiciones locales para la inversión privada o públicas en emprendimientos económicamente viables, capaces de generar riquezas y ocupación laboral en el ámbito del municipio y la región.

- Secretaría de Hacienda: es la encargada de captar la visión del Intendente, y aportar desde su visión elementos que lo enriquezcan. Además, desde su área, debe cubrir los requerimientos haciendo un uso eficiente de los recursos, logrando el crecimiento de los mismos, a través de un crecimiento de los factores productivos del Departamento. Es decir, debe lograr el mayor beneficio con el mínimo costo, dentro del marco legal, utilizando el presupuesto como instrumento.

- Secretaría de Obras y Servicios Públicos: es la encargada de la atención de todos los servicios, mantenimiento del pavimento y otras construcciones, recolección de residuos, acondicionamiento de desagües cloacales y alumbrado público, y cuidado de parques, plazas y paseos, entre otros.

Asimismo, de la **Intendencia** también dependen:

- Secretaría Privada
- Dirección de Asuntos Legales
- Dirección de Auditoría
- Departamento de Control de Gestión
- Departamento de Coordinación de Prensa y Protocolo

La **Secretaría de Hacienda**, para poder cumplir con su misión, tiene las siguientes dependencias:

- Dirección de Contaduría (Depto. Contable, Depto. Patrimonio y Recursos)
- Dirección de Tesorería (Depto Recaudación y Pagos)
- Dirección de Rentas (Depto Recaudaciones, Depto Apremios, Depto. Obras Reembolsables)
- Dirección de Catastro (Depto. Técnico, Depto Administrativo, División Obras Reembolsables, División Tasas por servicio)

- Subdirección de Compras
- Subdirección Finanzas y Economía
- Departamento de Sistemas

De la **Secretaría de Gobierno**, dependen:

- Dirección de Desarrollo Humano (Departamento de Empleo, Depto. Desarrollo Social, Depto Administrativo, Depto Información y Estadísticas)
- Dirección de Deportes (Depto de Planificación y Programación Deportiva)
- Dirección de Educación (Depto. Desarrollo Educativo, División Jardines Maternales)
- Dirección de Cultura y Turismo (Depto Planificación y Desarrollo Turístico, División Administrativa, División Elencos y Talleres).
- Dirección de Industria y Comercio (División Microemprendimientos)
- Dirección de Vivienda (Depto Programación y Convenios, Depto Control de Asentamientos, Depto. de Obras y Seguimientos)
- Dirección de Administración (Depto. Personal, División Administrativa, Depto. Seguridad Interna, Depto. Previsional, Depto Despacho, Depto. Mesa de Entradas, División Archivo, División Notificaciones)
- Departamento Defensa Civil

De la **Secretaría de Obras y Servicios**, dependen:

- Dirección de Obras Municipales (Depto Obras Civiles, Depto. Mantenimiento de edificios y Espacios Públicos, División Obras Sanitarias, Depto. Estudios y Proyectos, Depto. Arquitectura, Depto Ingeniería e Instalaciones, Depto. Electricidad)
- Dirección de Obras Privadas (Depto. de Construcciones, División Inspección de obras, Depto. de Obras Sanitarias, Depto. Electromecánica, División Inspección Eléctrica, División Administrativa).
- Dirección de Mantenimiento (Depto. Mantenimiento de Higiene Urbana)
- Dirección de Servicios Públicos (Depto. Mantenimiento y Producción, Depto Cementerio, Depto. Transporte)

- Dirección de Planificación Urbana y Ambiente (Depto. Medio Ambiente, Depto de Planificación Urbana, Depto Programación y Proyectos especiales, depto Topografía)
- Dirección de Espacios Verdes (Depto. de Forestación)

2.1 Datos Generales del Municipio

A partir de las entrevistas realizadas con los diferentes funcionarios de la comuna, se obtuvo la siguiente información acerca de las características generales del Departamento:

LA MUNICIPALIDAD, tiene una población aproximada de 300.000 habitantes, distribuidos en 20 distritos, siendo el departamento que ha experimentado mayor incremento poblacional según los últimos censos. Se trata en general de un gran suburbio con edificación baja y de escasa densidad, aunque también posee barrios populares de alta densidad en torres. Posee toda la complejidad de un departamento con características residenciales urbanas, semirurales y agrícolas.

Su perfil industrial actual está vinculado mayoritariamente a la industria agroalimentaria, facilitado por la proximidad de tierras dedicadas a chacras y viñedos, y a las buenas vías de comunicación con los centros de consumos locales, nacionales y extranjeros.

La actividad que más contribuye al producto bruto geográfico es la financiera (33%), seguida por los servicios (21,9%), el transporte (15,3%) y la industria manufacturera (13,4%). El departamento es el primer productor provincial de alimentos y bebidas (20%), productos metálicos (28.8 %), valor agregado en construcciones privadas (15,4%), valor agregado en construcciones públicas (12,4%), valor nominal de seguros (19,2%) y valor agregado nominal de inmuebles (18,1%). Asimismo es el segundo productor de la provincia en muebles (28,8%), comunicaciones (18,1%), servicios de esparcimientos (16,3%) y transporte de pasajeros (9%).

El territorio del departamento, cuenta con una Terminal de Omnibus, una instalación ferroviaria de fuerte proyección futura por sus conexiones con Chile y Bolivia, dos mercados de concentración de frutas y verduras, dos hipermercados, el centro de distribución del principal supermercado mendocino, las bocas de una decena de mayoristas, un gran centro comercial, una universidad privada, cinco

hospitales/ clínicas públicos/privadas de primer nivel y una infraestructura hotelera y de cámpings con capacidad para cuatro mil visitantes.

2.2 - Elaboración de Herramientas

Se elaboró una guía de preguntas, a fin de mantener entrevistas personalizadas homogéneas con los mandos de mayor jerarquía municipal: secretarios, directores y jefes.

La guía de preguntas elaborada se presenta a continuación:

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS

Nombre y Apellido:

Cargo que desempeña:

- 1- ¿Podría indicar cuál es el objetivo de la gestión del intendente actual?
- 2- ¿Podría indicarnos cuál es el objetivo del área a su cargo?
- 3- ¿Podría indicarnos cuáles son las principales funciones de su área?
- 4- ¿Podría indicarnos las primeras cinco prioridades del área a su cargo?
(respecto a necesidades de los ciudadanos)
- 5- ¿Cómo califica los siguientes servicios que ofrece actualmente la municipalidad?

Marque con una cruz la respuesta (1: puntuación mínima, 5: puntuación máxima, NC: No Contesta)

ITEM A EVALUAR	1	2	3	4	5	NC
Alumbrado Público						
Recolección de residuos						
Mantenimiento de espacios verdes						

Limpieza de calles y cunetas						
Mantenimiento de asfalto						
Agilidad en los trámites municipales						
Atención al público						
Obras Públicas (conformidad)						
Comunicación Interna (entre áreas)						
Comunicación externa (hacia los ciudadanos)						

6- ¿Cuál cree que es la prioridad que le da el ciudadano a los siguientes servicios?

Marque con una cruz la respuesta (1: máxima prioridad, 5: prioridad mínima, NC: No Contesta)

ITEM A EVALUAR	1	2	3	4	5	NC
Alumbrado Público						
Recolección de residuos						
Mantenimiento de espacios verdes (plazas, boulevard, etc)						
Limpieza de calles y cunetas						
Mantenimiento de asfalto						
Agilidad en los trámites municipales						
Atención al público						
Obras Públicas						
Programas de vivienda						
Programas de cultura						
Programas de Deportes						
Programas de Empleo						

En forma paralela a la guía de preguntas elaboradas con destino a los funcionarios municipales, se elaboraron encuestas dirigidas al ciudadano que habita en los distritos de la comuna elegida. La misma se presenta a continuación:

ENCUESTA AL CIUDADANO

1- ¿Podría indicar el nombre del Intendente de su Departamento?

.....

2- ¿Cómo califica los siguientes servicios que ofrece actualmente la municipalidad?

Marque con una cruz la respuesta (1: puntuación mínima, 5: puntuación máxima)

ITEM A EVALUAR	1	2	3	4	5	NC
Alumbrado Público						
Recolección de residuos						
Mantenimiento de espacios verdes (plazas, boulevard, etc)						
Limpieza de calles y cunetas						
Mantenimiento de asfalto						
Agilidad en los trámites municipales						
Atención al público						
Obras Públicas (conformidad)						

3- Conoce si el municipio tiene planes de:

	SI	NO
VIVIENDA		
CULTURA		
DEPORTES		
EMPLEO		

4- ¿Qué prioridad le daría a la provisión de los siguientes servicios?

Marque con una cruz la respuesta (1: máxima prioridad, 5: prioridad mínima)

ITEM A EVALUAR	1	2	3	4	5	NC
Alumbrado Público						
Recolección de residuos						
Mantenimiento de espacios verdes (plazas, boulevard, etc)						
Limpieza de calles y cunetas						
Mantenimiento de asfalto						
Agilidad en los trámites municipales						
Atención al público						
Obras Públicas						
Programas de vivienda						
Programas de cultura						
Programas de Deportes						
Programas de Empleo						

5- ¿Está conforme con la información que le suministra el municipio sobre su gestión?

SI NO PORQUE?

Además, se elaboró la siguiente encuesta dirigida a los empresarios del departamento (Grandes Empresas y PyMES):

ENCUESTA AL EMPRESARIO

1- ¿Qué opina sobre los siguientes servicios que ofrece actualmente la comuna?

Marque con una cruz la respuesta (1: puntuación mínima, 5: puntuación máxima)

ITEM A EVALUAR	1	2	3	4	5	NC
Alumbrado Público						

Obras Públicas						
Apoyo a las exportaciones						
Apoyo económico						
Apoyo al empleo						

6- ¿Está conforme con la información que le suministra el municipio sobre su gestión?

SI

NO

PORQUE?

2.3 - Procesamiento de la información

A partir de las entrevistas mantenidas con los funcionarios de LA MUNICIPALIDAD (51 en total entre mandos altos y medios), se obtuvo información, que se presenta de la siguiente manera: las preguntas cuyas respuestas son cerradas, en forma de gráficos. Las preguntas de carácter abierto, como las primeras realizadas en esta encuesta, se presentan como conclusiones generales, ya que las mismas serán de gran importancia en el armado del diagnóstico que se realizará en la siguiente etapa.

Dentro de esta consigna, y respecto de las respuestas a las primeras preguntas de la encuesta a funcionarios, se puede concluir en que:

- La mayoría de los funcionarios responden conocer la visión del Intendente, pero cuando la indican, coinciden parcialmente con la visión que expresara el mismo. No se observó que alguno de los entrevistados expresara la visión con la claridad conceptual con que la expresa el Intendente.
- Los objetivos de cada área a cargo de los distintos funcionarios, son entendidos por éstos en forma implícita, pero no se encuentran definidos explícitamente, en un Manual o Plan Estratégico por ejemplo. En la mayoría de los casos, no se observó que integraran el objetivo de su área con la visión del Intendente.
- Las funciones de cada área no están definidas en forma explícita, sino que se asumen implícitamente. Puede observarse superposición de algunas funciones entre diferentes áreas.
- En general, pudo observarse que las prioridades expresadas, están directamente relacionadas al objetivo que presentan del área a su cargo, pero prácticamente no presentan relación con las necesidades de los ciudadanos.

A continuación, se presentan los gráficos que muestran resultados de las preguntas restantes correspondientes a las entrevistas mantenidas con funcionarios municipales.

Luego, se presentan los gráficos que responden a las encuestas realizadas a Ciudadanos y posteriormente, la de empresarios. Cabe aclarar que, se realizaron un total de 300 encuestas a ciudadanos y 100 a empresarios PyMES y algunos ejecutivos de grandes empresas en todo el territorio de LA MUNICIPALIDAD.

Tarea 3: Análisis de la situación encontrada en el ámbito interno y externo del municipio

Actividades:

- Realización de análisis de la información recopilada en el ámbito interno y externo del municipio.
- Elaboración de informe con la situación encontrada con la estimación de oportunidades y amenazas (análisis externo), y fortalezas y debilidades del municipio (análisis interno).

Tarea 4: Diagnóstico

Actividades:

- Elaboración del diagnóstico y estudio de la factibilidad de aplicar Marketing a las acciones municipales futuras, con miras a corregir desviaciones sobre los objetivos que se plantee la actual gestión municipal.

Resumen de Actividades realizadas

- Análisis de la información obtenida en el relevamiento interno del municipio elegido (entrevistas a intendente, secretarios y funcionarios).
- Análisis de las características de los diferentes distritos encuestados, a fin de encontrar similitudes que permitan agruparlos para realizar análisis comparativos.
- Procesamiento de la información obtenida en el relevamiento externo del municipio, según la agrupación de distritos realizada.
- Análisis de la información obtenida a partir del procesamiento total y por distritos del relevamiento externo del municipio elegido.
- Coordinación y realización de reuniones con funcionarios del municipio para discutir y reafirmar conclusiones vertidas por los mismos.
- Elaboración del análisis FODA (Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas) de acuerdo a información obtenida y al análisis realizado.
- Elaboración de un diagnóstico preliminar de acuerdo a información obtenida sobre características generales del municipio y las conclusiones obtenidas en el análisis efectuado.
- Elaboración del informe de avance.

3- Desarrollo del trabajo correspondiente al Segundo Informe

La primera tarea realizada en esta etapa, consistió en el análisis preliminar de la información obtenida a partir del relevamiento externo del municipio.

Cabe aclarar que, en el primer informe, se presentaba el procesamiento de la información que se obtuvo a partir de la totalidad de las encuestas realizadas, aunque discriminada por ciudadanos, empresarios y funcionarios. Para comenzar la realización del análisis objeto de esta etapa, se consideró de fundamental importancia el estudio de las características de los diferentes distritos que se visitaron en la realización de las encuestas a ciudadanos y empresarios, con el fin de agrupar las encuestas de aquellos distritos que gozaran de similares características (en lo demográfico, industrial y comercial). Esta metodología utilizada para la realización del análisis, se implementó con miras a la realización de un Plan de Acción adecuado según el destinatario del mismo, el lugar geográfico al que pertenece, y a las necesidades que presenta de acuerdo a su condición.

De esta manera, se procesó nuevamente la información obtenida en las encuestas, según los tres grandes grupos de distritos que se pueden observar, siempre manteniendo la división entre opiniones de ciudadanos y empresarios. Esto permitió detectar opiniones compartidas o encontradas respecto de los mismos ítem, de ciudadanos o empresarios que pertenecen a distritos similares.

Los 20 distritos que conforman el departamento, se agruparon en tres grandes grupos: A, B y C:

- El distrito A, geográfica y físicamente cercano a LA MUNICIPALIDAD, incluye los centros comerciales más importantes de la comuna: shopping, hipermercados, supermercados, comercios mayoristas y minoristas, etc. Además de viviendas y barrios residenciales de nivel medio y alto.
- El distrito B incluye comercios mayoristas y minoristas, fábricas e industrias algo más alejados de LA MUNICIPALIDAD. Las viviendas y barrios se encuentran en el segmento socioeconómico medio y bajo.

- El distrito C incluye la zona industrial y rural, con barrios y viviendas de bajo y medio nivel. Este grupo de distritos se encuentran más alejados geográficamente de LA MUNICIPALIDAD.

Por otra parte, se realizó el análisis de la información obtenida a partir de las respuestas brindadas por los funcionarios, y luego de obtener conclusiones a partir de las mismas (análisis interno), se cotejaron con las respuestas de ciudadanos y empresarios, a fin de detectar la brecha existente entre la visión que tienen cada uno de ellos y la que poseen los funcionarios del municipio.

A estos análisis, se sumó la realización de reuniones con funcionarios del municipio a fin de consensuar conclusiones, y la búsqueda de información que permitiera profundizar en aspectos sociales, ambientales y económicos con el objeto de completar el diagnóstico preliminar y estudio de factibilidad propuesto en la última etapa.

3.1- ANÁLISIS INTERNO

LA MUNICIPALIDAD, como una organización que tiene como fin el bienestar de la sociedad, desea cumplir con los objetivos que se plantea lograr durante y finalizada su gestión. Para ello, debe tener una planeación estratégica efectiva, como herramienta que le permita funcionar óptimamente, y para esto es fundamental tener definida la visión del municipio y la dirección que desea tomar para cumplir con lo planeado. Asimismo, debe identificar claramente quienes son sus "clientes", es decir, los que solicitan, utilizan o se benefician con los productos y servicios que brinda la comuna y a su vez, debe detectar cuáles son los "productos y servicios" que verdaderamente sus "clientes" necesitan o priorizan.

Un problema que se encuentra con frecuencia en la administración pública, y de modo particular en los municipios, es que por no tener una planeación correcta, y/o no reconocer claramente las necesidades de sus ciudadanos, definen proyectos que realmente no son necesarios y que no tienen relevancia, y que no benefician e impactan realmente a los usuarios.

Otro paso importante en la planeación efectiva, es la realización de un análisis FODA, el que consiste en un estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificando los factores externos e internos, que benefician y/o perjudican al municipio. Esta es una herramienta muy importante para la planeación ya que de aquí se desprenden propuestas de mejora e innovación, donde se puedan maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades encontradas, prevenir acciones ante las amenazas y aprovechar las oportunidades detectadas.

Otro problema que se encuentra con frecuencia es que, una vez definidos los proyectos a implementar y puestos éstos en marcha, se debe proceder a la evaluación y control de los mismos para corroborar que se realicen conforme a los planeado, en tiempo y forma, y en su defecto implementar las acciones correctivas correspondientes.

Este planteo citado, demarca el contexto en que se realiza el análisis interno, con miras a poder elaborar el Plan de Acción propuesto en la tercera etapa de este proyecto. En el análisis planteado, se da suma importancia a la existencia de la visión que LA MUNICIPALIDAD posea, al conocimiento de dicha visión por los funcionarios municipales, a los planes definidos para llegar a la misma desde los diferentes niveles jerárquicos, al reconocimiento de sus "clientes" y sus "necesidades", a la relación entre sus clientes y el catálogo de productos y/o servicios que ofrece la comuna, y a la brecha existente entre lo que los funcionarios municipales reconocen como necesidad de sus clientes y las realmente expresadas por los mismos.

Y comenzando con el análisis propiamente dicho, a partir de los datos procesados en las entrevistas realizadas con el Intendente y funcionarios de distintas jerarquías, se puede observar lo siguiente:

- ◆ Ninguno de los entrevistados coincide totalmente con la visión expresada por el Intendente de LA MUNICIPALIDAD. Sí puede observarse en la mayoría de los casos, coincidencias en objetivos expresados por los entrevistados con los expresados por el Intendente, pero no hay coincidencia absoluta al detallar la Visión que posee el mismo con miras a la finalización de su Gestión.
- ◆ No existe un plan estratégico que una todas y cada una de las Direcciones municipales, encaminándolas hacia la visión del Intendente. Inclusive, se observa que algunos niveles jerárquicos carecen de objetivos precisos y cuantificables para la gestión.
- ◆ En la estructura jerárquica de tipo piramidal que se observa en LA MUNICIPALIDAD, no se observa una comunicación eficiente tanto en forma vertical como horizontal.

- ◆ Se observa en algunas áreas poca vinculación entre procesos de definición de objetivos y asignación de recursos. La discusión presupuestaria y los objetivos no están integrados.
- ◆ No existe un Manual de procedimientos que identifique de manera unívoca los pasos a seguir en cada trámite o proceso a realizar, por lo que los circuitos administrativos se encuentran personalizados en la mayoría de los casos. Esto se suma a que como cultura interna predomina el cumplimiento de usos y costumbres sobre la obtención de resultados y el servicio al ciudadano.
- ◆ No se observa la existencia de un Manual de Funciones que explicita la misión de cada área en acuerdo a la visión del Intendente y a las necesidades del ciudadano.
- ◆ Los sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión son débiles. Se carece de sistemas fiables de información para los más altos niveles jerárquicos o, en el mejor de los casos, dichos sistemas son insuficientes.
- ◆ No existe una configuración estructural que garantice la coincidencia de la unidad administrativa con el ámbito de gestión.
- ◆ En ocasiones se observa que se confunden los niveles de definición y ejecución de las políticas.
- ◆ Se observa poco porcentaje de profesionalización de la planta municipal.
- ◆ Si bien se están implementando nuevos sistemas informáticos en las áreas más críticas de LA MUNICIPALIDAD, no existe un plan para lograr la implementación de un sistema informático integral e integrado que permita realizar controles efectivos, seguimiento de la historia fiscal de los contribuyentes, armado de estadísticas, confección de informes gerenciales, etc.

3.2- ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE DISTRITOS

3.2.1 - PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Introducción

En la realización de este análisis, se trató primeramente las observaciones de aquellas prestaciones cuya puntuación fue menor a 3 en más de un 50% del total de los encuestados. Se consideró que una puntuación de 3 o mayor, es favorable y que, cuando más del 50% de las opiniones están dentro de ese rango, se tomarán en cuenta las opiniones en el plan de acción, en cuanto necesite de acciones de parte de LA MUNICIPALIDAD para mejorarlas y por ende, mejorar su imagen. Igualmente, en este apartado, se arrojaron observaciones generales respecto de las mismas.

Las primeras observaciones se centraron sobre aquellas prestaciones o percepciones cuyos valores fueron puntuados mayoritariamente como 1 ó 2, por considerar que las mismas requieren de acciones prioritarias, rápidas y de fondo, ya que son indicadores de servicios con los que los ciudadanos están disconformes, o los perciben en forma distorsionada, lo que en definitiva, afecta fuertemente la imagen positiva de la comuna.

VALORACION CIUDADANOS

De acuerdo a la comparación entre las opiniones obtenidas de ciudadanos, según el grupo de distritos al que pertenezca, podemos observar que:

- Resulta alarmante la disconformidad que presenta el rubro limpieza de calles y cunetas donde el 87% de los encuestados del Distrito C están disconformes; alcanzando valores cercanos al 80% en el Distrito B y 72% en el Distrito A.
- En paralelo a la observación vertida anteriormente, la mayoría de las opiniones están en descontento con la prestación sobre el servicio de mantenimiento de asfalto, donde es destacable que un 89% del distrito A y B,

la califica con una puntuación de 1 ó 2; mientras que en el Distrito C el nivel de insatisfacción ronda el 78%.

Otras observaciones:

- En general un porcentaje mayoritario tiene una opinión favorable sobre el alumbrado público, aunque es importante destacar que el distrito A y B es el que muestra tener una mejor opinión favorable (73%), mientras que el distrito C contribuye con un 41% de opiniones desfavorables sobre esta prestación.
- La recolección de residuos presenta un 86% de opiniones favorables en el distrito A, 74% en el C mientras que el distrito B muestra el nivel más alto de opiniones desfavorables con un 34% de insatisfacción en la prestación del servicio.
- Con respecto al cuidado de los espacios verdes, el nivel de satisfacción en los Distritos A y B alcanza a un valor cercano al 70 %, mientras que en el Distrito C esos guarismos son del 60% pero con un 17% de encuestados que no contestaron las pregunta, por lo que se infiere un menor grado de importancia en la estructura de necesidades de este grupo poblacional.
- En cuanto de Agilidad en Trámites Municipales, se puede observar que en Distrito C, un 37% de los ciudadanos no contesta, en el B, no lo hace un 23% y en el Distrito A un 20%. Se observa una relación directa entre distrito de mayor concentración urbana y mayor nivel de recursos con la percepción y satisfacción en la agilidad en los trámites.
- Para el nivel de satisfacción en la atención al público por parte del Municipio se observa el mejor nivel en Distrito B y C, 55 y 50% respectivamente, mientras que A evidencia opiniones favorables por solo el 42%. Parece ser que a mayor nivel de ingresos las expectativas de un mejor servicio son mayores mientras que en el distrito de menores ingresos hay sólo un 13% de disconformidad pero con un 37% de ciudadanos que no contestaron la pregunta.
- En el caso de la conformidad con Obras Públicas, se puede observar que un porcentaje considerable de los ciudadanos no contestan (22.08% en Distrito

A, 29.79% en B y 21.74% en C) lo que puede indicar desconocimiento de lo que la Obra Pública representa. No obstante en todos los distritos se manifiesta un nivel de conformidad entre el 52% al 60%. Siendo el distrito A el que mayor conformidad tiene con la obra pública.

VALORACIÓN EMPRESARIOS

De acuerdo a la comparación entre las opiniones obtenidas de empresarios, según el grupo de distritos al que pertenezca, podemos observar que:

- en general un porcentaje mayoritario tiene una opinión favorable sobre el alumbrado público, aunque es importante destacar que el distrito A es el que muestra tener una mejor opinión mientras que el distrito C contribuye con un 50% de opiniones desfavorables sobre esta prestación.
- un porcentaje mayoritario, y que no lleva lugar a dudas, es la mala percepción que los empresarios de todos los distritos tienen sobre la limpieza de calles y cunetas, donde el porcentaje mayor sobre el descontento con la prestación de este servicio está en el distrito C.
- En paralelo a la observación vertida anteriormente, la mayoría de las opiniones están en descontento con la prestación sobre el servicio de mantenimiento de asfalto, donde es destacable que un 95% del distrito B, la califica con una puntuación de 1 ó 2.

Otras observaciones:

- Respecto de la prestación del servicio de Alumbrado Público, es importante aclarar que la percepción de la ciudadanía y de los empresarios, es que la prestación satisfactoria de la misma, corresponde plenamente a LA MUNICIPALIDAD mientras que en la realidad, las responsabilidades son compartidas con la Empresa de Energía Eléctrica mendocina.
- Se puede observar que el servicio de Mantenimiento de Espacios Verdes muestra una variedad de opiniones respecto del mismo. Esto se debería a que las opiniones varían según la cercanía que tenga la actividad desarrollada por

el empresario a uno de ellos y al mantenimiento sufrido por ese espacio verde.

- En el caso del Mantenimiento de Asfalto, LA MUNICIPALIDAD sólo puede hacerse cargo de un bacheado, pero no del mantenimiento con todo lo que el mismo implica. También ésta es una percepción de la ciudadanía como responsabilidad total de la comuna.
- En el tema de Agilidad en Trámites Municipales, se puede observar que en Distrito C, un 25% de los empresarios no contesta y en el B, no lo hace un 8.82%. Es posible que no hayan tenido la necesidad de hacer mayor cantidad de trámites municipales hasta el momento. Ahora, en ambos distritos, existe una opinión compartida sobre la puntuación de esta prestación, mientras que en el Distrito A (con mayor actividad comercial y más cercana geográficamente a la comuna) hay opiniones de todo tipo, evidenciando que la opinión se une al tipo de trámite realizado, al área a la que se tuvo que dirigir, a la agilidad de la misma para efectuarlo y a las personas que los atendieron.
- En el caso de Atención al Público, bajo el mismo contexto vertido en la opinión anterior, los porcentajes de los empresarios que no contestan son semejantes, y en el distrito A puede observarse que tienen opiniones muy diferentes sobre este servicio. Asimismo, es importante observar que casi el 48% opina en forma desfavorable sobre esta prestación, por lo que es un ítem al que habrá que prestarle atención porque pone de manifiesto un descontento significativo.
- En el caso de la conformidad con Obras Públicas, se puede observar que un porcentaje considerable de los empresarios no contestan (32.35% en Distrito B, 17.39% en A y 20% en C) lo que puede indicar desconocimiento de lo que la Obra Pública representa. También es importante destacar que al menos un 35% de las opiniones la califican con un valor desfavorable en los Distritos A y C.

3.2.2- PREGUNTAS GENERALES

RESPUESTAS CIUDADANOS

Puede observarse, que en los tres distritos hay un alto nivel de ciudadanos que conocen el nombre del intendente actual.

El 83% de los vecinos del distrito A no conocen los Planes de Vivienda, mientras en el B y C ese desconocimiento alcanza al 60%; guarismo que pone en evidencia la falta de información de los ciudadanos sobre un bien tan importante para las familias.

También existe un alto nivel de falta de conocimiento en los Planes de Cultura donde en todos los distritos se consignan valores cercanos al 70%.

En Deporte la situación es más estable ya en los distritos A y C hay un conocimiento de aproximadamente el 50%.

En cuanto a los Planes de Empleo, son los distritos de menor nivel de ingreso los que presentan mayor grado de desconocimiento (B: 89.36% y C: 86.96%) a pesar de ser los más necesitados de fuentes de trabajo. En el distrito A, el nivel de información sobre los planes de empleo solo alcanza al 32%.

Finalmente, de la conformidad con la información suministrada por LA MUNICIPALIDAD, más del 60% de las opiniones de ciudadanos en los tres grupos de Distritos no están conforme con la información que reciben. Estos números coinciden con la tendencia observada en el porcentaje de desconocimiento de la existencia de los planes municipales que se mencionaban anteriormente.

RESPUESTAS EMPRESARIOS

Puede observarse, en forma general, que en los tres distritos hay un porcentaje importante de desconocimiento sobre la existencia de planes de exportación, de

apoyo económico y de empleo. Dentro de este contexto, es importante observar que el Distrito B siempre tiene porcentajes iguales o mayores de conocimiento de existencia de planes de los tres tipos, que los otros dos distritos.

Respecto del interés en recibir capacitación, son notorias algunas diferencias de consideración. En el caso del Distrito A, netamente comercial, el 100% de los empresarios estén interesados en recibir capacitación. En los distritos algo más alejados geográficamente de LA MUNICIPALIDAD y con actividad industrial y rural, en un 30% en Distrito C y en un 40% en Distrito B, no presentan interés alguno en recibirla. Dentro del universo de los que respondieron afirmativamente al interés de recibir capacitación, se puede observar diferencias importantes en los temas en que están interesados capacitarse. En el Distrito A y B, se mostraron interesados mayormente por temas tales como Formación comercial, Marketing, Atención al Público, Administración, etc, mientras que en el Distrito C mostraron mayor interés por temas específicos de acuerdo al tipo de actividad que se desarrolla o por temas que permita pensar en nuevas ideas (Electrónica, Oficios en general, Desarrollo de nuevas industrias, Microemprendimientos, Exportaciones, etc)

Respecto de la conformidad con la información suministrada por LA MUNICIPALIDAD, más del 50% de las opiniones de empresarios en los tres grupos de Distritos no están conforme con la información que reciben. Estos porcentajes están en concordancia con el importante porcentaje de desconocimiento de la existencia de los planes municipales que se mencionaban anteriormente.

Observación:

De acuerdo a lo analizado, pueden observarse tendencias similares en la percepción de la satisfacción de las necesidades de los empresarios y los ciudadanos, de acuerdo al Distrito en el que viven o desarrollan sus actividades; por lo que se considera acertado suponerlos como parte de un mismo grupo, haciendo sólo diferenciación en los temas específicos que tengan relación directa

con los ciudadanos o con la marcha de las actividades económicas de empresarios, como son los Planes de Comercio exterior, de Empleo, de Apoyo económico y la capacitación laboral.

3.2.3 - PRIORIDADES EN LA PROVISIÓN DE SERVICIOS

PRIORIDADES CIUDADANOS

Se destaca que, el conjunto de ciudadanos encuestados sin discriminación del Distrito al que pertenecen, presentan como muy prioritaria la provisión de los siguientes servicios: Alumbrado Público, Recolección de residuos, Limpieza de Calles y Cunetas, Mantenimiento de Asfalto y la Existencia de planes de vivienda y empleo.

Analizando en mayor profundidad estas prioridades, según el grupo de distritos en el que ubican los ciudadanos encuestados, se puede observar que:

- En el distrito A son prioritarios con valores superiores al 90% el alumbrado, la recolección de residuos, la limpieza de calles y cunetas, el mantenimiento del asfalto, obra pública y planes de empleo.
- En el caso del Distritos B y C, puede observarse que si bien se les da prioridad a los servicios enumerados en el párrafo anterior, los valores son inferiores al 80% y existe un alto porcentaje de ciudadanos que no contestaron las preguntas; en especial en el distrito C donde en la pregunta del cuidado de los espacios verdes no contestó el 19.57%.
- Los planes de vivienda son prioritarios en el 91% de todos los ciudadanos de cualquier distrito. Mientras que los planes de cultura se priorizan más a medida que aumenta el nivel de ingreso de los ciudadanos. (distrito A: 89.61%, distrito B: 70.21% y distrito C: 54.35%)
- Respecto de la prioridad marcada en el caso de la Obra Pública, un 19% del Distrito C no contesta, en concordancia con el alto porcentaje que no contestó cuando se les preguntó sobre la conformidad con la Obra Pública. En el caso del Distrito A, es muy alto el porcentaje (93.51%) que la considera como muy prioritaria, y en el Distrito B, el 61.70% hace lo mismo.
- En el caso de la Agilidad en Trámites Municipales, es muy prioritario para un 71% de los ciudadanos del Distrito A. Para los otros distritos, presenta una prioridad cercana al 62% aunque se puede observar que para el 44% de los

encuestados del Distrito B, la agilidad tiene una prioridad poco importante sumado a que un 10.64% no respondió la encuesta.

- El caso de las prioridades en la Atención al Público, resulta alto para el Distrito A, y las opiniones se distribuyen luego entre los otros distritos con un porcentaje de 35% de ciudadanos que no emitió opinión por este servicio en el Distrito C.

Finalmente podemos inferir que la escala de prioridades del "ciudadano promedio" de este municipio es que el gobierno municipal le ayude a conseguir empleo, financiación para su vivienda, mantenga las calles limpias, iluminadas y asfaltadas. Recolecte puntualmente los residuos, realice obras de infraestructura importantes, promueva el deporte y la cultura y cuando circunstancialmente tenga que ir a la casa municipal a realizar algún trámite lo atiendan rápido y cordialmente.

PRIORIDADES EMPRESARIOS

En primer lugar, es importante destacar que, el conjunto de empresarios encuestados sin discriminación del Distrito al que pertenecen, presentan como muy prioritaria la provisión de los siguientes servicios: Alumbrado Público, Limpieza de Calles y Cunetas, Mantenimiento de Asfalto y la Existencia de planes de Apoyo económico y de Apoyo al Empleo.

Analizando en mayor profundidad estas prioridades, según el grupo de distritos en el que ubican los empresarios encuestados, se puede observar que:

- En el caso de la Recolección de Residuos, presenta un porcentaje alto de prioridad para el Distrito A y B en segundo lugar. El Distrito C, presenta un 55% que no lo encuentra como un servicio muy prioritario, a pesar que un 30% de los encuestados del mismo distrito, calificaba como desfavorable su actual prestación. Esto seguramente se debe a que distritos que lo conforman tienen una gran actividad rural e industrial y si bien no están conformes, no lo encuentran tan prioritario como los Distritos A y B, ya que éstos afectan su

imagen ante el público que los visita sin una correcta y puntual recolección de sus residuos.

- En el caso del Mantenimiento de Espacios Verdes, el Distrito A lo encuentra muy prioritario en un porcentaje (45%) mayor que los otros Distritos. En los Distritos B y C, puede observarse que la prestación de este servicio, comparte opiniones de todo tipo respecto de su importancia, y nuevamente se considera que se debería a la cercanía de la actividad del empresario a uno de estos espacios y su apreciación personal por este tema.
- Mantenimiento de Asfalto, a pesar de ser muy prioritario para la mayoría de los encuestados, presenta un detalle importante de destacar y es que en el distrito C, un 45% de las opiniones lo ubican como segunda prioridad.
- Respecto de la prioridad marcada en el caso de la Obra Pública, un 26% del Distrito B no contesta, en concordancia con el alto porcentaje que no contestó cuando se les preguntó sobre la conformidad con la Obra Pública. En el caso del Distrito C, es alto el porcentaje (65%) que la considera como muy prioritaria, y en el Distrito A, el 52% hace lo mismo, por lo que esto podría sugerir la investigación de sus necesidades al respecto.
- En el caso de la Agilidad en Trámites Municipales, es muy prioritario para un 61% de los empresarios del Distrito A. Para los otros distritos, presenta una prioridad menor, aunque se puede observar que para el 50% de los encuestados del Distrito C la agilidad tiene una prioridad importante, a pesar que un 25% de estos empresarios no contestaron sobre la valoración de este servicio municipal. Esto puede deberse, a que por estar más alejados geográficamente de la comuna, desean realizar sus trámites con rapidez sin tener que volver reiteradas veces para terminar con el trámite que inician.
- El caso de las prioridades en la Atención al Público, resulta alto para el Distrito A, y las opiniones se distribuyen luego entre los otros distritos.
- En lo que respecta al Apoyo a las Exportaciones, los empresarios del Distrito C lo encuentran muy prioritario en un porcentaje mayor al de los otros distritos. Esto se apoya en sus mayores oportunidades de exportación por la misma actividad industrial o rural que realizan.

- En el caso de la prioridad de planes de Apoyo Económico, demuestra una mayor necesidad el distrito C, aunque más del 50% de todos los empresarios encuestados la consideran muy prioritaria.
- En lo que respecta a Planes de Apoyo al Empleo, es muy alto el porcentaje que lo encuentra muy prioritario en el Distrito A, ya que por ser el que tiene mayor actividad comercial, debe ser el que tiene mayor rotación y necesidad de cubrir empleos en sus negocios.

Finalmente podemos inferir que la escala de prioridades de la mayoría de los empresarios de este municipio, consiste en que el gobierno municipal les brinde apoyo económico, apoyo al empleo, capacitación, mantenga las calles limpias, iluminadas y asfaltadas. Recolecte puntualmente los residuos, realice obras de infraestructura importantes, genere planes de apoyo a las exportaciones y cuando deban realizar trámites en la casa municipal lo atiendan correcta, rápida y cordialmente.

3.3 - VALORACIÓN Y PRIORIDADES DE LOS FUNCIONARIOS

Se puede observar que las valoraciones vertidas por los funcionarios entrevistados en LA MUNICIPALIDAD, en líneas generales, son similares a las de los ciudadanos y empresarios, exceptuando algunas percepciones diferentes en prestación de servicios como Limpieza de calles y cunetas, Mantenimiento de asfalto y Conformidad con obras públicas.

En el caso de las prioridades, según la visión de los funcionarios, los servicios que los ciudadanos y empresarios consideran muy prioritarios son: Alumbrado Público, Recolección de Residuos, Limpieza de calles y cunetas, Agilidad en trámites municipales, Atención al público, Programas de vivienda, y de empleo.

Se observan mayores diferencias en las prioridades que el ciudadano otorga a los Programas de Deporte, y de Cultura. Asimismo, cabe destacar que se observa un mayor nivel de prioridad otorgado a la existencia de los Programas de Vivienda, Mantenimiento de asfalto y Obras públicas respecto de las que dan los funcionarios y un menor nivel de prioridad en el caso de agilidad en trámites municipales y atención al público.

Tomando en cuenta los resultados de las entrevistas realizadas para el desarrollo de este trabajo, se puede observar que tanto las valoraciones como las prioridades otorgadas por los funcionarios, no varían significativamente de las vertidas por ciudadanos y empresarios. Sin embargo, estas percepciones sobre sus necesidades, no se ven plasmadas en los objetivos que cada funcionario explicitó cumplir en su área. Además, es importante destacar que, si bien demuestran conocer las necesidades, LA MUNICIPALIDAD no logra satisfacer plenamente a los ciudadanos y empresarios, tal como lo demuestran los resultados de las encuestas.

3.4 - ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- ◆ Ubicación geográfica del Departamento, ya que en el mismo convergen las principales vías de acceso de la provincia y limita con la capital provincial.
- ◆ Poder de convocatoria del Intendente.
- ◆ Instalación ferroviaria de fuerte proyección futura por sus conexiones con Chile y Bolivia.
- ◆ Diversidad de actividades económicas en polos urbanos y rurales descentralizados.
- ◆ Mayor concentración de centros comerciales de la Provincia (dos hipermercados, dos mercados de concentración de frutas y verduras, el centro de distribución del principal supermercado mendocino, las bocas de una decena de mayoristas, un shopping, tres de las diez principales empresas exportadoras, y 5000 PyMES).
- ◆ Primer productor provincial de alimentos y bebidas.
- ◆ Segundo productor de muebles, comunicaciones, servicios de esparcimiento y transporte de pasajeros.
- ◆ Infraestructura hotelera con capacidad para más de 4000 personas.
- ◆ Mayor crecimiento habitacional y de infraestructura pública.

DEBILIDADES

- ◆ En la estructura jerárquica de tipo piramidal que se observa en LA MUNICIPALIDAD, no se observa una comunicación eficiente tanto en forma vertical como horizontal. Esto se evidencia, por ejemplo, en que los funcionarios municipales desconocen la Visión del intendente.
- ◆ No existe un plan estratégico que una todas y cada una de las Direcciones municipales, encaminándolas hacia la visión del Intendente.
- ◆ Existen niveles jerárquicos que carecen de objetivos precisos y cuantificables para la gestión, orientados hacia el cumplimiento de la Visión del intendente.
- ◆ Ausencia de un Manual de Procedimientos. Los circuitos administrativos se encuentran personalizados en la mayoría de los casos, y en la cultura interna predomina el cumplimiento de usos y costumbres sobre la obtención de resultados y el servicio al ciudadano.
- ◆ Ausencia de un Manual de Funciones que explicita la misión de cada área en acuerdo a la visión del Intendente y a las necesidades del ciudadano.
- ◆ La discusión presupuestaria y los objetivos no siempre se encuentran integrados.
- ◆ Los sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión son débiles. Se carece de sistemas fiables de información para los más altos niveles jerárquicos o, en el mejor de los casos, dichos sistemas son insuficientes.
- ◆ Ausencia de una configuración estructural que garantice la coincidencia de la unidad administrativa con el ámbito de gestión.
- ◆ En ocasiones se observa que se confunden los niveles de definición y ejecución de las políticas.

- ◆ Poco porcentaje de profesionalización de la planta municipal.
- ◆ Bajo porcentaje de cobrabilidad en tasas municipales a comercios e industrias.
- ◆ Ausencia de un plan para la implementación de un sistema Informático integral e integrado, que permita realizar controles efectivos, seguimiento fiscal de los contribuyentes, administración eficiente de los recursos, armado de estadísticas, confección de informes gerenciales, etc.
- ◆ Sistema de comunicación deficiente hacia la ciudadanía y el empresariado.
- ◆ Ausencia de un sistema de atención y administración de reclamos.
- ◆ Infraestructura insuficiente para la provisión de los servicios básicos a los núcleos rurales más alejados de LA MUNICIPALIDAD.

OPORTUNIDADES

- ◆ LA MUNICIPALIDAD aun no lleva un año de gestión, restando más de tres años para la implementación de acciones que permitan finalizar la gestión con los logros esperados.
- ◆ Participación en ferias Internacionales, acercando el empresariado local a empresarios extranjeros.
- ◆ Contactos con diferentes Diplomáticos de Embajadas extranjeras.
- ◆ Capacidad de los ciudadanos de organización de uniones vecinales.
- ◆ Situación de precios favorable para las actividades agrícolas.
- ◆ Tipo de cambio alto, que favorece las exportaciones.
- ◆ Aumento de la demanda turística en la provincia de Mendoza.
- ◆ Líneas de crédito de los Programas a Municipios del Banco Mundial, para inversión en obras.
- ◆ Posibilidad de implementar proyectos a través del CFI.
- ◆ Utilizar la información obtenida a partir del desarrollo de este proyecto, para implementación de acciones en función de las necesidades y expectativas de ciudadanos y empresarios.

AMENAZAS

- ◆ Criterios utilizados en la Ley de Coparticipación Provincial.
- ◆ Poca propensión a la organización grupal y coordinación de acciones colectivas de productores y empresarios, evidenciado en la ausencia de una cámara empresarial que nuclea a los empresarios de la zona.
- ◆ Fuerte arraigo distrital del ciudadano. No se observa identificación del mismo con su Departamento.
- ◆ Abismo social entre distritos ricos y pobres, que genera una endémica y deficiente distribución de la riqueza.
- ◆ Existencia de presiones de diferentes sectores para mantener a LA MUNICIPALIDAD en la situación actual.
- ◆ Adopción de políticas por parte de otros municipios, que obligue a LA MUNICIPALIDAD a desviar recursos hacia la implementación de nuevas medidas no programadas.
- ◆ Competencia con otros departamentos provinciales.

Se ha podido observar a partir del trabajo realizado y de experiencias laborales previas, que no siempre existe un nivel de profesionalización adecuado para poder gerenciar los municipios, ya que en frecuentes oportunidades se observan personas con niveles profesionales y de capacitación inapropiados en puestos estratégicos, que conllevan la toma de decisiones fundamentales para lograr el bienestar de la ciudadanía.

Bajo este contexto, queda a la vista que la administración municipal no siempre posee la capacidad efectiva para ejercer un verdadero gobierno, lo que brinda una auténtica justificación para provocar cambios en los procesos tradicionales, y hacer de los mismos, procesos efectivos, eficientes y responsables ante la ciudadanía, mediante la incorporación de nuevos conceptos en la toma de decisiones estratégicas, la flexibilidad, la tendencia administrativa al cambio y la apertura del proceso administrativo a experiencias innovadoras, con el personal adecuado que pueda llevarlas a cabo.

Dentro de estos factores de cambio, se encuadra la propuesta que se está desarrollando en este proyecto; donde se debe tener en cuenta que la gestión de marketing que aplican las organizaciones comerciales tendientes a satisfacer las necesidades de sus clientes, **pueden aplicarse en los municipios pero adecuándolas a las particularidades de las entidades que no persiguen fines de lucro y que no están sujetas totalmente a las leyes del mercado.**

¿Puede el municipio manejar las variables controlables del Marketing? (producto, precio, promoción, plaza, posicionamiento).

¿Puede el intendente aplicar las técnicas de marketing relacional para conocer más a fondo las necesidades de los ciudadanos?

¿Es posible desarrollar una metodología propia de Marketing municipal que permita asegurar el cumplimiento de los múltiples objetivos de la comuna?.

Tarea 4: Diagnóstico

Actividades:

- Elaboración del diagnóstico y estudio de la factibilidad de aplicar Marketing a las acciones municipales futuras, con miras a corregir desviaciones sobre los objetivos que se plantea la actual gestión municipal.

Tarea 5: Plan de Acción

Actividades:

- Elaboración de Plan de Acción que permita llegar a los objetivos planteados.

Resumen de Actividades realizadas

- Investigación de temas referidos a conceptos de marketing y su aplicación a la actividad privada.
- Análisis y discusión acerca de la forma de aplicación del marketing a la administración pública.
- Coordinación y realización de reuniones con funcionarios del municipio para discutir y evaluar la posibilidad de aplicar acciones a proponer dentro del Plan de Acción.
- Análisis FODA (Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas) y de las conclusiones obtenidas en etapas anteriores acerca de las necesidades y prioridades expresadas por empresarios y ciudadanos de los diferentes distritos que conforman el departamento.
- Elaboración de las pautas que debe respetar el Plan de Acción de acuerdo a toda la información obtenida.
- Elaboración del informe final.

4- Desarrollo del Trabajo correspondiente al tercer informe

Para iniciar la última etapa del proyecto, es de fundamental importancia exponer conceptos de marketing, el porqué de su permanente aplicación a la actividad que diariamente ejecutan las empresas privadas y las ventajas y objetivos de aplicarlo en la administración pública, particularmente, en una municipalidad.

4.1 Marketing y su aplicación a la actividad privada

Según Philip Kotler, prestigioso profesor y consultor, "Marketing es la actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambios".

Las actividades de marketing representan el elemento creativo de la actividad comercial. Son el medio a través del cual se obtienen los ingresos de la empresa. Son parte integral del negocio y debe considerarse que constituyen tanto un elemento del costo de los productos como el proceso productivo en sí mismo. Sin la inversión en marketing no habría ventas; para la mayoría de las empresas, tiene como resultado un nivel de precios que no podría conseguirse sin las modernas técnicas de marketing.

Aunque a menudo se ha descrito como actividad de promoción o de distribución el marketing, en realidad, es una función cuyo objetivo último es lograr la máxima rentabilidad. Resulta más adecuado describirlo como una actividad fundamental generadora de directrices encaminadas a seleccionar y desarrollar productos adecuados para la venta, promoviendo y distribuyendo esos productos de manera que consigan el óptimo beneficio, para el capital empleado.

Marketing, podría decirse que es una filosofía empresarial, una actitud mental, para la cual es de necesidad la implicación completa de cada ejecutivo y de cada empleado de la empresa, y en la cual el funcionamiento entero de la organización está dirigido a satisfacer las necesidades del Consumidor.

4.2- Marketing y su aplicación a municipios

La tecnología de gestión de marketing que aplican las organizaciones comerciales tendientes a satisfacer las necesidades de sus clientes, **pueden aplicarse en los municipios pero adecuándolas a las particularidades de las entidades que no persiguen fines de lucro y que no están sujetas totalmente a las leyes del mercado.**

Entre las razones que se pueden enumerar para aplicar Marketing en municipios, se encuentran la creciente competencia entre los mismos, la precaria situación presupuestaria, la creciente demanda por participación ciudadana, el cambio en los valores sociales y los cambios económicos, tecnológicos, sociales y demográficos.

Por estas razones, los municipios requieren de un concepto eficaz de Marketing para:

- Asentar nuevas empresas y retener las existentes
- Atraer nuevos residentes.
- Activar el turismo (atracción de visitantes).
- Realizar eventos con relevancia regional.
- Interesar a sus propios residentes en el municipio.
- Ejercer influencia en el escenario regional y nacional.

El Marketing es la actividad que puede permitir a las instituciones municipales:

- Establecer un contacto permanente con sus clientes (ciudadanos).
- Reconocer sus deseos (necesidades).
- Desarrollar "productos" o "servicios" correspondientes a estos deseos.
- Generar un programa de información que comunica los objetivos de la organización.
- Evaluar la efectividad de los servicios entregados.

El Marketing no es una panacea para todos los problemas del municipio, pero la aplicación de sus técnicas, puede traer aparejado mejoras en la eficiencia,

eficacia, efectividad y equidad de las acciones que el municipio desarrolla logrando una mejor satisfacción de sus clientes y usuarios.

Se concibe el **Marketing Municipal** como un proceso continuo de desarrollo y comercialización del producto "municipio". Se considera el municipio y sus diferentes instituciones como los "oferentes", y los diferentes usuarios (ciudadanos) de los servicios locales como los "consumidores". Al igual que empresas privadas, también los municipios han de competir por las simpatías del "ciudadano".

Los objetivos principales de las actividades del Marketing serían los siguientes:

- Que los servicios ofrecidos por LA MUNICIPALIDAD sean utilizados por los ciudadanos.
- Que LA MUNICIPALIDAD esté posicionada ventajosamente respecto de la competencia.
- Que exista una imagen positiva de LA MUNICIPALIDAD.
- Que los ciudadanos estén satisfechos con los servicios ofrecidos por LA MUNICIPALIDAD.

En cuanto a los objetivos específicos del Marketing, se puede distinguir entre:

Objetivos Internos:

- La identificación de los ciudadanos con LA MUNICIPALIDAD.
- Promoción de una actitud comprensiva del ciudadano para los servicios comunales y sus costos.
- Una mayor participación ciudadana en determinados servicios de LA MUNICIPALIDAD.

Objetivos Externos:

- Promoción de la imagen de LA MUNICIPALIDAD.
- Aumento del grado de conocimiento de LA MUNICIPALIDAD.
- Aumento del atractivo de LA MUNICIPALIDAD.

¿Puede el municipio manejar las variables controlables del Marketing? (producto, precio, promoción, plaza, posicionamiento).

¿ Puede el intendente aplicar las técnicas de marketing relacional para conocer más a fondo las necesidades de los ciudadanos?

¿Es posible desarrollar una metodología propia de Marketing municipal que permita asegurar el cumplimiento de los múltiples objetivos de la comuna?

¿Pueden los funcionarios municipales valerse de los principios del marketing avanzado para mejorar las prestaciones y el nivel de satisfacción de los ciudadanos?

¿ Que tipos de segmentación de mercado es conveniente aplicar?.

Estos interrogantes son los que pretendemos contestar en este trabajo y con sus respuestas lograr establecer las bases que permitan "coordinar" las particularidades de los municipios con los principios generales del marketing.

4.3- LOS OBJETIVOS Y EL MERCADO:

Las empresas comerciales tienen como principal objetivo la rentabilidad y enfrentan un mercado que se basa en el principio de la revelación de las preferencias y la exclusión.

Un consumidor busca los productos que satisfacen su necesidad revelando sus preferencias, pero como los bienes son escasos debe excluir a los otros consumidores mediante el pago del precio.

El precio es el factor equilibrante entre la demanda y la oferta de un bien y una de las principales variables controlables del Marketing, aunque en mercados altamente competitivos las empresas pierden el manejo de esta variable, y deben recurrir a estrategias de diferenciación para captar las preferencias de los consumidores.

Los municipios en cambios tienen objetivos múltiples y son proveedores de bienes que no están sujetos totalmente a las leyes del mercado; porque son bienes de consumo conjunto o la cantidad que provee el mercado es inferior a lo que se considera óptima desde el punto de vista social.

Así por ejemplo el alumbrado público es un bien de consumo conjunto y no es posible de ninguna forma limitar su uso a quienes no han pagado la tasa por servicios a la propiedad raíz que cobra el municipio.

Sin duda, el principal objetivo de toda organización estadual (nacional, provincial o municipal) es el bien común de los ciudadanos, esto lleva a que para alcanzar el bien común deba dejar de considerar si las acciones que realizan son rentables económicamente.

El municipio debe brindar servicios que aseguren el bienestar de todos los ciudadanos sin excluir a ninguno procurando hacer un uso eficiente de los recursos disponibles y desalentando todas las actividades que empeoren la calidad de vida de la población.

Aplicar los principios del marketing al municipio sin considerar las diferencias de objetivos y de mercados con las organizaciones empresariales es "comercializar al municipio" atentando contra la función esencial de todo Estado: el bien común.

No obstante algunas herramientas de la mercadotecnia pueden ser muy útiles para los Intendentes si se aplican adaptándolas a las condiciones propias del municipio, esto es, no olvidando que se proveen servicios de consumo conjunto y que el objetivo final es el bien común de los ciudadanos.

4.4- MEZCLA DE MARKETING:

Se entiende por mezcla de marketing o marketing mix a la combinación de acciones sobre las variables controlables: producto, precio, promoción, plaza o lugar y posicionamiento.

Se dice que son controlables porque la empresa puede manejarlas a su propia voluntad, aunque es importante aclarar que en determinadas situaciones de mercado algunas pueden llegar a ser incontrolables.

Producto: es la determinación de las características físicas que satisfacen una necesidad.

Precio: es la cantidad de unidades monetarias que la empresa está dispuesta a recibir por intercambiar con el consumidor el producto.

Promoción: es básicamente la comunicación masiva del producto y la constitución de la fuerza de venta (vendedores).

Plaza: es la definición de la zona geográfica en que la empresa decidirá vender el producto, incluye toda la logística y canal de distribución.

Posicionamiento: es el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor.

¿Es posible que el municipio maneje estas variables? Para responder este interrogante es necesario analizarlas dentro de las limitaciones de objetivos y mercados a que hicimos referencia anteriormente:

Producto: son todos los servicios que brinda el municipio (limpieza y barrido de calles, recolección de residuos, asfalto, alumbrado, etc). por lo tanto es una variable controlable aplicable totalmente al municipio .

Precio: en el ámbito municipal esta variable no existe, pero hay en su lugar un conjunto de recursos de los que se vale el municipio para hacer frente a los costos por la prestación de los servicios, esto es, tasa municipales, ingresos por coparticipación, contribución por mejoras, regalías, etc. Por lo tanto proponemos adaptar el nombre de esta variable y en el marketing aplicado al municipio denominarla RECURSOS, que en principio es una variable controlable ya que la comuna puede fijar, en procura del bien común, un determinado nivel de recursos para hacer frente a las distintas necesidades de la población.

Promoción: los municipios no tienen fuerza de ventas ni necesitan promocionar sus productos, pero si deben comunicar a sus ciudadanos que acciones llevan o llevarán a cabo para lograr el bien común. Además deben comunicar a los visitantes y/o futuros inversionistas las fortalezas y oportunidades que brinda el municipio, por lo tanto esta variable es aplicable al municipio pero con un nombre más adecuado: COMUNICACIÓN.

Plaza o lugar: es el ámbito geográfico donde el municipio va a llegar con sus productos e incluye también toda la logística que asegure las distintas prestaciones de los servicios municipales. Es una variable controlable totalmente aplicable al municipio con el nombre de: LOCALIZACIÓN.

Posicionamiento: en una primera instancia podemos pensar que esta variable no es aplicable al municipio porque las empresas logran una ubicación en la mente de los consumidores a través de las MARCAS COMERCIALES y ningún servicio del municipio tiene marca. No obstante, si entendemos a la marca como una construcción subjetiva que existe en la mente de cada persona y para cada producto; el nombre del municipio es su MARCA y cada vecino tendrá una construcción subjetiva sobre los funcionarios, empleados, servicios y acciones de su comuna y de otras.

Por lo tanto es una de las variables más aplicables y que más frutos pueden dar a la gestión municipal si se maneja con una visión sistémica aplicando las herramientas de marketing avanzado que propone el prof. Alberto Levy.

El marketing avanzado esta basado en que la fuerza de una marca es la resultante de lo que la gente de una organización hace por ella. O sea depende de su actitud, aptitud, habilidad y ganas. Así Alberto Levy propone que:

"la fuerza de la marca se debe sustentar con la fuerza de la Mística y esta con la fuerza de la mente.

Marca es la diferenciación, posicionamiento, fidelidad.

*Mística es camiseta, sentido de pertenencia, voluntad de vencer, conciencia de causa, **visión comprendida, compartida y comprometida.***

Mente es entender una empresa como una organización abierta al aprendizaje, como una mente colectiva en la que lo que sabe cada miembro potencia sinérgicamente lo que sabe el grupo total".

Consideramos que esta es la principal variable que debe trabajar el equipo municipal liderados por su Intendente con una visión comprendida, compartida y comprometida no sólo con los funcionarios y empleados del municipio sino con toda la población y las organizaciones intermedias.

Finalmente respondemos afirmativamente el interrogante planteado y proponemos como variables controlables de marketing municipal a: SERVICIOS, RECURSOS, COMUNICACIÓN, LOCALIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO (basado en la marca mente y mística).

El núcleo de la estrategia de Marketing a desarrollar es la política de producto. Se trata del desarrollo del "producto municipio". Se refiere a todas las medidas relacionadas con el mejoramiento de la oferta de localización y de bienes y servicios. Forma también parte del producto las instituciones locales, los eventos, la arquitectura local, el comercio, los símbolos, la mentalidad de la población, etc., es decir, se trata de perfilar el municipio como una localización (económica) atractiva, como centro de compras y diversión y como lugar de residencia con una alta calidad de vida.

4.5- MARKETING RELACIONAL

En los últimos años las empresas comerciales han comenzado a utilizar el denominado Customer Relationship Management (CRM), lo que traducido al español sería Administración de las Relaciones con los Clientes. Esta corriente del Marketing se basa en el conocimiento de cada cliente, (de ahí que se lo denomine también Marketing uno a uno), es decir que gracias a los avances de la informática se pueden conocer las preferencias, gustos y necesidades de cada uno de los clientes y en función de esa información adecuar los productos que la empresa pone a disposición de los consumidores.

En el marketing masivo se trabaja con productos estandarizados debiendo los potenciales clientes adaptar sus requerimientos a estos; en el CRM se trabaja con las necesidades del cliente y los productos se individualizan en función de esas necesidades.

¿Es aplicable este tipo de marketing al municipio?

En principio podría parecer que no, ya que no sería posible adecuar los servicios municipales a las necesidades individuales de los vecinos. No obstante la comuna puede usar las técnicas del CRM para conocer mejor a los ciudadanos y poder evaluar si las acciones municipales satisfacen a los vecinos. De hecho, a través de las encuestas realizadas, analizadas y presentadas en informes anteriores, se demostró que se puede llegar a conocer necesidades y prioridades tanto de ciudadanos como de empresarios, identificadas por tres grandes grupos de distritos, lo que implica que se puede profundizar aun más esta investigación, y llegar a obtener la información deseada.

A través de un sistema informático, tomando como base cada vivienda, puede recabarse datos que le permitan conocer cuantas personas viven, que edades, que ocupaciones, cuantos estudian, cuantos practican deportes, quienes no tienen trabajo, quienes tienen iniciativas que ayuden a mejorar la calidad de vida de la población, etc.

Esta base de datos permanentemente actualizada sería una herramienta de consulta permanente por parte de los funcionarios y empleados municipales para saber si las políticas y /o acciones que realizan tienen los resultados esperados y en caso de desvío aplicar inmediatamente las correcciones que correspondan.

4.6- SEGMENTACIÓN:

La segmentación de mercado consiste en la subdivisión en distintos subconjuntos de clientes, donde cada subconjunto puede seleccionarse como mercado meta al cual alcanzar mediante una distinta mezcla de mercadotecnia.

La finalidad de esta herramienta es que en épocas de intensa competencia, las empresas pueden preparar ofertas para sectores específicos de un mercado, cuyas necesidades quedan imperfectamente satisfechas por el mercado masivo.

Las distintas formas de segmentar pueden ser por: ubicación geográfica, nivel de ingresos, edades, profesión, etc.

El municipio puede usar esta herramienta agrupando a los ciudadanos de acuerdo con las variables descritas precedentemente, por ejemplo, tal como se realizó para la evaluación de las conclusiones obtenidas anteriormente por distritos. Pero se considera más oportuno realizar tres subconjuntos en función de las distintas necesidades y expectativas que presentan los ciudadanos de cada Grupo. Así hablamos de los segmentos de los residentes, los visitantes y los inversores.

Los residentes son todas las personas que viven en forma habitual en el departamento.

Los visitantes son todas las personas que están de paso en el departamento y finalmente los inversores son los interesados en localizar o continuar empresas comerciales, industriales y/o agropecuarias en el departamento.

Luego dentro de cada segmento se podrá realizar otra división (geográfica, edad, ingreso, etc.) en función de los objetivos que se planteen para cada sector.

4.7- PLAN DE ACCION PARA EL DESARROLLO DEL "PRODUCTO MUNICIPIO"

Como expresábamos anteriormente es necesario establecer un procedimiento que permita adaptar las técnicas de la mercadotecnia comercial a las particularidades de los municipios.

Toda organización municipal necesita un sistema de servicios de excelencia, que muestren su utilidad pública y permitan interiorizarla como indispensable para la calidad de vida ciudadana.

El relevamiento realizado en los informes anteriores, y la investigación acerca de la forma de aplicar marketing en organismos públicos tales como municipios, han permitido detectar los pasos que deben definirse, para elaborar un Plan de Acción que permita poner en marcha este sistema de servicios.

Así, luego de relevar la situación interna de LA MUNICIPALIDAD en paralelo a las opiniones, necesidades y prioridades de ciudadanos y empresarios, se presentó un **análisis situacional** que sirve como punto de partida para el desarrollo de una concepción de Marketing Municipal. Se trata del análisis de situación inicial, centrada en dos ámbitos:

El municipio: su estructura, su visión, planes, objetivos, su cultura organizacional, sus sistemas de información, etc.

El entorno del municipio: su entorno, sus posibilidades de desarrollo, la percepción actual de ciudadanos y empresarios en cuanto a los servicios

ofrecidos por la comuna, en definitiva, se estudia las condiciones del entorno del municipio y sus consecuencias para su futuro desarrollo. El entorno conforma el "marco externo" para las decisiones político-municipales y del Marketing.

El análisis situacional se realizó con el fin de **obtener las oportunidades y amenazas, y detectar las fortalezas y debilidades del municipio**. Sobre este análisis, se obtiene la base fundamental para identificar acciones que permitan potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y actuar frente a las amenazas existentes.

Ahora bien, si bien con un FODA y diagnóstico municipal se puede conocer en qué puntos trabajar, sigue existiendo dos preguntas elementales. Una es: ¿cómo ordenar esas acciones para que el Plan cumpla con un objetivo? Y la segunda es: ¿cuál sería ese objetivo?

La respuesta a estas preguntas, permite fijar las siguientes pautas para la elaboración del Plan de Acción, como por ejemplo: **definir un objetivo-guía** para la futura política municipal. Este objetivo-guía debe definir la visión del municipio, sus objetivos estratégicos municipales y sus principales actividades futuras. Y debe responder a las preguntas: ¿Qué queremos ser? y ¿Qué podemos ser?, comprendiendo tres elementos: la fuerza histórica, las fortalezas actuales y las tendencias sociales futuristas.

En el caso de LA MUNICIPALIDAD, este objetivo-guía ya está definido, ya que el Intendente posee una Visión (tal como se expresó en el primer informe) que cumple con los requisitos que se proponen para su definición: "Transformar al Departamento que representa en el Departamento de Servicios de Mendoza". Esta Visión se convierte en el objetivo que persiga lograr el Plan de Acción, encolumnando la presentación de acciones tras este objetivo definido.

Sin embargo, si bien LA MUNICIPALIDAD posee su visión, se pudo concluir en que dicha visión, no ha sido transmitida en forma clara y convincente a los funcionarios, por lo que el siguiente paso a dar deberá ser el de concretar acciones a fin de **transmitir la visión a todos los funcionarios municipales** con el objeto de lograr su consenso y la participación de los mismos para **traducir la Visión en objetivos estratégicos**. La sola formulación de una visión municipal no es suficiente para dar cabida a una concepción de Marketing Municipal. Es preciso traducir estas visiones en objetivos concretos de desarrollo local y en objetivos de Marketing que estén orientados hacia grupos-meta específicos. Por último, dichos objetivos deberán hacerse operativos.

Una vez fijados los objetivos y su forma de hacerse operativos, ha de desarrollarse una concepción básica estratégica que constituye el marco de orientación para el empleo de los instrumentos de Marketing. De esta manera se puede definir la **dirección de largo plazo de las actividades en cuanto a los grupos-meta y el posicionamiento deseado**.

Respecto de los **grupos-meta**, se pueden identificar tres grupos fundamentales que deben utilizarse como ejes principales en la definición de acciones municipales:

Marketing de localización:

Estas acciones deben apuntar al aumento del atractivo del municipio como localización. Es una poderosa herramienta para aumentar el atractivo del municipio como localización económica. Sus objetivos son: crecimiento económico, aumento de los empleos locales, estabilidad coyuntural y mayor equilibrio de la economía local mediante su diversificación y fortalecimiento de la capacidad financiera local.

Las actividades más importantes en el ámbito del Marketing de localización serían: El asentamiento de nuevas empresas, la promoción de las empresas locales, y la promoción de personas dispuestas a fundar empresas.

Marketing al visitante:

Estas acciones deben apuntar al aumento del atractivo del municipio como punto de visita, es decir, estas acciones irán dirigidas a atraer turistas y visitantes (entendiendo por éstos, los visitantes de congresos, seminarios, eventos, etc.).

Marketing al residente:

Estas acciones deben relacionarse con todas las actividades que apuntan a:
Aumentar el atractivo del municipio como lugar de residencia.

Al mejoramiento de las ofertas y los servicios en los ámbitos educación / formación, cultura, recreación, salud, medio ambiente, vivienda y servicio administrativo.

Respecto del **posicionamiento**, se puede decir que sobre la base de la imagen-guía (misión y filosofía municipal) y de los grupos-meta seleccionados se efectúa un posicionamiento del municipio y tal como se describió anteriormente, es importante tener en cuenta que el nombre del municipio es su **MARCA** y cada vecino tendrá una construcción subjetiva sobre los funcionarios, empleados, servicios y acciones de su comuna y de otras. En este punto es importante decir que deben definirse acciones que permitan lograr una **Identidad corporativa**, esto consiste en traducir la imagen-guía en una identidad municipal unitaria y globalizada. Por identidad corporativa se entiende que cada organización ha de disponer de una identidad propia que incluya una cultura y una personalidad propia concebida como unidad coherente de apariencia visual.

La identidad corporativa del municipio se compone de la personalidad corporativa como la comprensión de sí misma manifiesta del municipio y de los siguientes instrumentos de acción:

- **Diseño corporativo:** corresponde a la apariencia visual uniforme del municipio (comprende logos, eslogans, arquitectura, etc.).
- **Comunicación corporativa:** referida a la comunicación uniforme del municipio y comprende publicidad, trabajo de relaciones públicas.
- **Conducta corporativa:** en relación a la conducta uniforme del municipio.

Los objetivos prioritarios de la identidad corporativa para el municipio son:

- a) **Identificación:** ciudadanos, visitantes, empresarios deben identificarse con el municipio.
- b) **Confianza:** se pretende generar confianza y credibilidad respecto del municipio y su política.
- c) **Conocimiento:** presencia unitaria del municipio hacia adentro y hacia afuera,
- d) **Atractivo:** generación de actitudes y de emociones positivas del ciudadano frente al municipio.
- e) **Perfil:** generación de un perfil propio del municipio resaltando la singularidad de la identidad municipal.

Una vez realizados todos estos pasos, lo siguiente es **obtener bases relacionales**, esto es promover un contacto directo con la ciudadanía, las organizaciones asociativas y empresariales; implicándolos en la planificación, producción y decisión y gestión de los distintos planes de acción.

Posteriormente, con las prioridades obtenidas y analizadas acerca de las necesidades ciudadanas y de empresarios (tal como se describieron en el segundo informe) en que la visión exige que se esté presente, se debe **analizar los recursos que el municipio dispone para poder evaluar el número de necesidades se van a satisfacer y cuales no.**

Luego se debería realizar la **programación de los servicios**, donde cada recurso debe situarse para poder satisfacer las distintas necesidades priorizadas. Recursos económicos, de personas, jurídicos, de equipos, tecnológicos, de

información, deben colocarse bajo cada necesidad para poder abordarlas con ceros defectos, eficiencia y efectividad.

Una vez realizados los pasos anteriores, se darían las condiciones para **elaborar un catálogo de servicios**, que lo forman los servicios priorizados, con recursos adjudicados y ordenados por temas. El catálogo es la "visión en acción": muestra cómo la visión se transformara en vida cotidiana cualitativa de la ciudad y está en relación directa con la operativización de la visión en los objetivos y metas fijados previamente. Este catálogo debe editarse y ponerse a disposición de la ciudadanía y los empleados; así es el gran instrumento que muestra lo que el municipio es y hace: es la comunicación interna y con los ciudadanos. Además el cumplimiento de lo previsto en el catálogo constituye un elemento fundamental para lograr el POSICIONAMIENTO del municipio o mejorar las variables de marketing avanzado que lo influyen: MARCA, MENTE, MISTICA.

Finalmente, se debe **determinar un mecanismo de control** que permita conocer, en tiempo real, la marcha de todos los programas de acción y el nivel de satisfacción de la ciudadanía conjuntamente con el desempeño interno de los funcionarios y empleados municipales. Generalmente, los objetivos y metas se revisan mensual o trimestralmente. El Intendente puede revisar los resultados de cada periodo y descubrir las áreas que no están alcanzando sus metas. Los funcionarios de cada área rezagados deben explicar lo que está sucediendo y las acciones que están tomando para mejorar el cumplimiento del Plan. El mecanismo de control a implementarse debería contemplar un plan de contingencia, en el que se debe describir los pasos a seguir para situaciones

adversas específicas que pudieran ocurrir, tales como accidentes climatológicos, huelgas, catástrofes, etc. El propósito de la planeación de contingencia es incitar a los funcionarios para que den atención prioritaria a dificultades que podrían encontrarse más adelante.

5- CONCLUSION

En el caso de LA MUNICIPALIDAD, un ejemplo de lo expuesto hasta ahora sería el siguiente:

Se desprendió del análisis realizado que una de las principales Fortalezas de LA MUNICIPALIDAD, es el fuerte "poder de convocatoria del Intendente". Ese poder debería utilizarlo, en primera instancia, con los empleados municipales transmitiendo su visión en forma clara y concisa, a través de talleres de trabajo con sus principales funcionarios donde logre que la Visión sea comprendida, compartida y comprometida. Este sería un primer paso para lograr una mejora en la comunicación interna (detectada como debilidad). Además, dichos funcionarios deben llevar la consigna de servir como canal de comunicación hacia aquellos empleados que le dependan en forma directa, y con quienes deberán trabajar en un plazo previsto por el Intendente, para ofrecer las metas que desde sus áreas comprometen cumplir para llegar en conjunto a transformar la Visión en acción. Esto, además, ayudaría a forjar una cultura organizacional (que hoy se basa en el cumplimiento de usos y costumbres y no en la obtención de resultados orientados al servicio de ciudadanos, empresarios y visitantes).

Cumplido los plazos previstos, se debe realizar otro taller de trabajo más operativo, entre funcionarios e Intendente para discutir el aporte que cada área compromete en función de la Visión y ese debe ser el piso para comenzar a construir un Plan estratégico (detectado como otra debilidad de importancia).

En estos talleres, es de fundamental importancia la presencia del Intendente como guía, moderador y motor que no permita el desvío del fin que se persigue.

También es elemental que al momento de realizar el taller, se cuente con informes actualizados acerca de las necesidades y prioridades expresadas por ciudadanos y empresarios (como los presentados en este proyecto) para que, por ejemplo, la Dirección de Servicios Públicos tome medidas urgentes sobre la Limpieza de Calles y Cunetas, que como se puede verificar en el análisis de las encuestas, tenía elevados porcentajes de disconformidad. Que la Dirección de Desarrollo Humano (a través de su Departamento de Empleo) ofrezca alternativas para ofrecer Planes de Empleo expresado como prioritario por la mayoría de los ciudadanos. Que el Departamento de Sistemas presente un Proyecto para obtener un sistema integrado e integral que apoye las actividades y decisiones a tomar en tiempo y forma. Que el Departamento de Prensa y Protocolo desarrolle en paralelo un plan que mejore la comunicación hacia ciudadanos y empresarios, ya que la disconformidad sobre la misma superaba el 60 y el 50% respectivamente, etc.

El taller de trabajo operativo debería realizarse siempre con la consideración de las disponibilidades reales de recursos de la comuna (y sus posibilidades de financiamiento si la importancia del fin perseguido lo justifica), con el objeto de que la discusión presupuestaria y los objetivos estén totalmente integrados y dirigidos hacia la visión perseguida. En esta fase, es primordial el trabajo de la Secretaría de Hacienda (que como se recordará, en LA MUNICIPALIDAD es la encargada de cubrir los requerimientos haciendo un uso eficiente de los recursos,

logrando el mayor beneficio con el mínimo costo, dentro del marco legal, utilizando el presupuesto como instrumento.)

Es de vital importancia, además, realizar un taller de trabajo con todas las organizaciones intermedias del Departamento (uniones vecinales, clubes, asociaciones civiles, cámaras empresarias, etc) a fin de hacerlos partícipes de la Visión y de los objetivos y metas consensuados con sus funcionarios para llegar a hacerla realidad en el tiempo de su gestión, y lograr así comprometerlos a trabajar en pos del Bien Común.

Esta propuesta puede parecer utópica, sin embargo, armar estos talleres de trabajo propuestos no supera las posibilidades reales de una MUNICIPALIDAD que debe funcionar como una verdadera organización aprovechando la gran oportunidad de contar aun con tres años de gestión por delante, con líneas de financiamiento que amplía sus posibilidades actuales, con información actualizada de las opiniones de ciudadanos y empresarios, con un FODA y un diagnóstico de su situación interna y que, además y principalmente, tiene una visión clara "Transformarse en el Departamento de Servicios de Mendoza".

Todo lo enunciado precedentemente, serían sólo los primeros pasos a dar para iniciar la confección del Plan de Acción, que como se puede comprender, depende su éxito de cumplir todos y cada uno de los pasos expresados en este informe, a la luz de los conceptos del marketing volcados y adaptados a la realidad municipal, y fundamentalmente, depende del trabajo conjunto de muchas personas: Intendente y autoridades municipales; Entidades que brinden

información vital para la implementación real del Plan de acción; ciudadanos, empresarios y visitantes que aprecien el esfuerzo realizado y nuestro equipo que propone llevar a cabo este proyecto, para forjar una herramienta que pueda utilizarse y beneficiar municipios que verdaderamente persigan el BIEN COMUN DE SUS CIUDADANOS.

ANEXO I

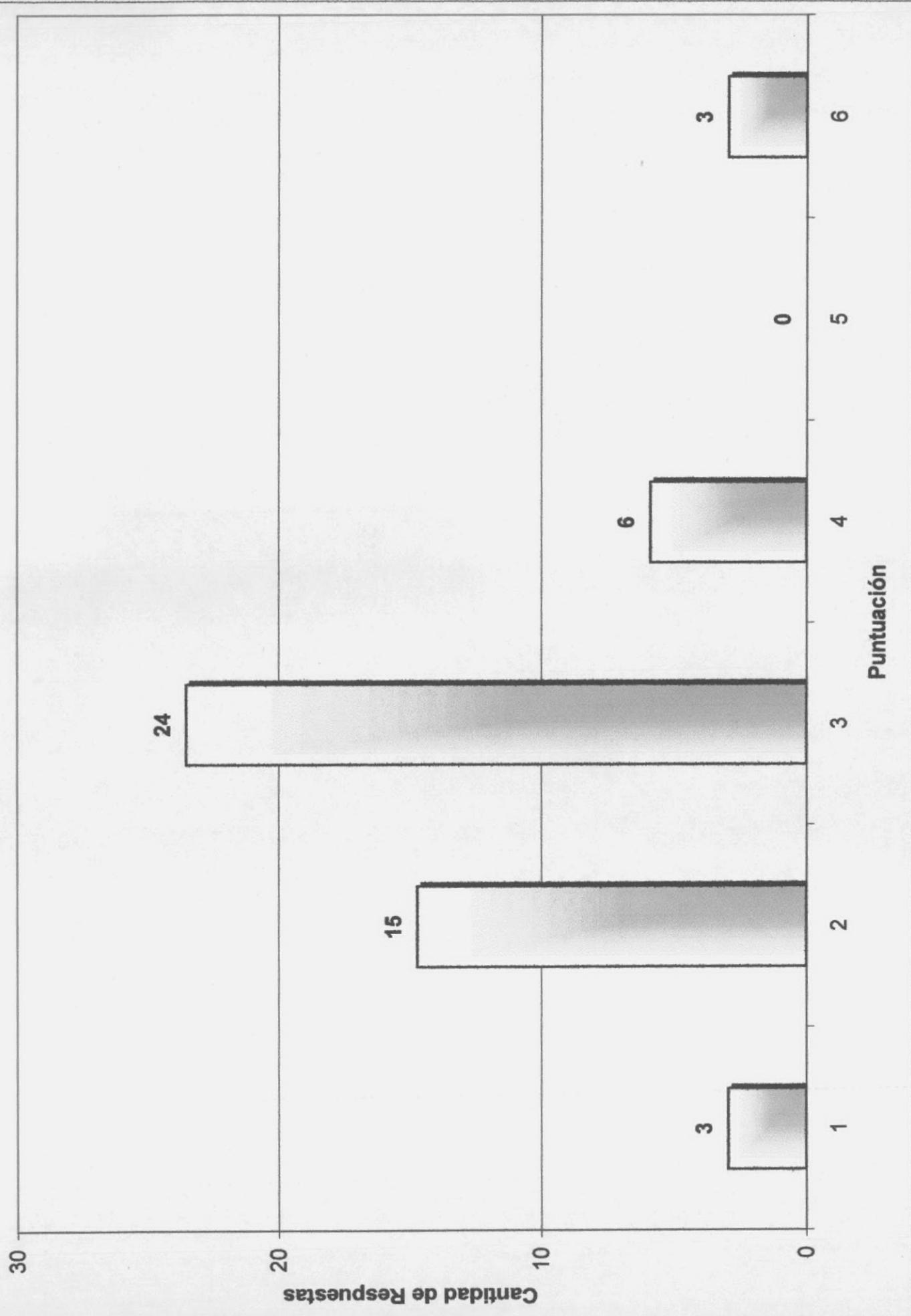
**RESULTADOS DE LAS
ENTREVISTAS
A
FUNCIONARIOS**

ALUMBRADO PUBLICO

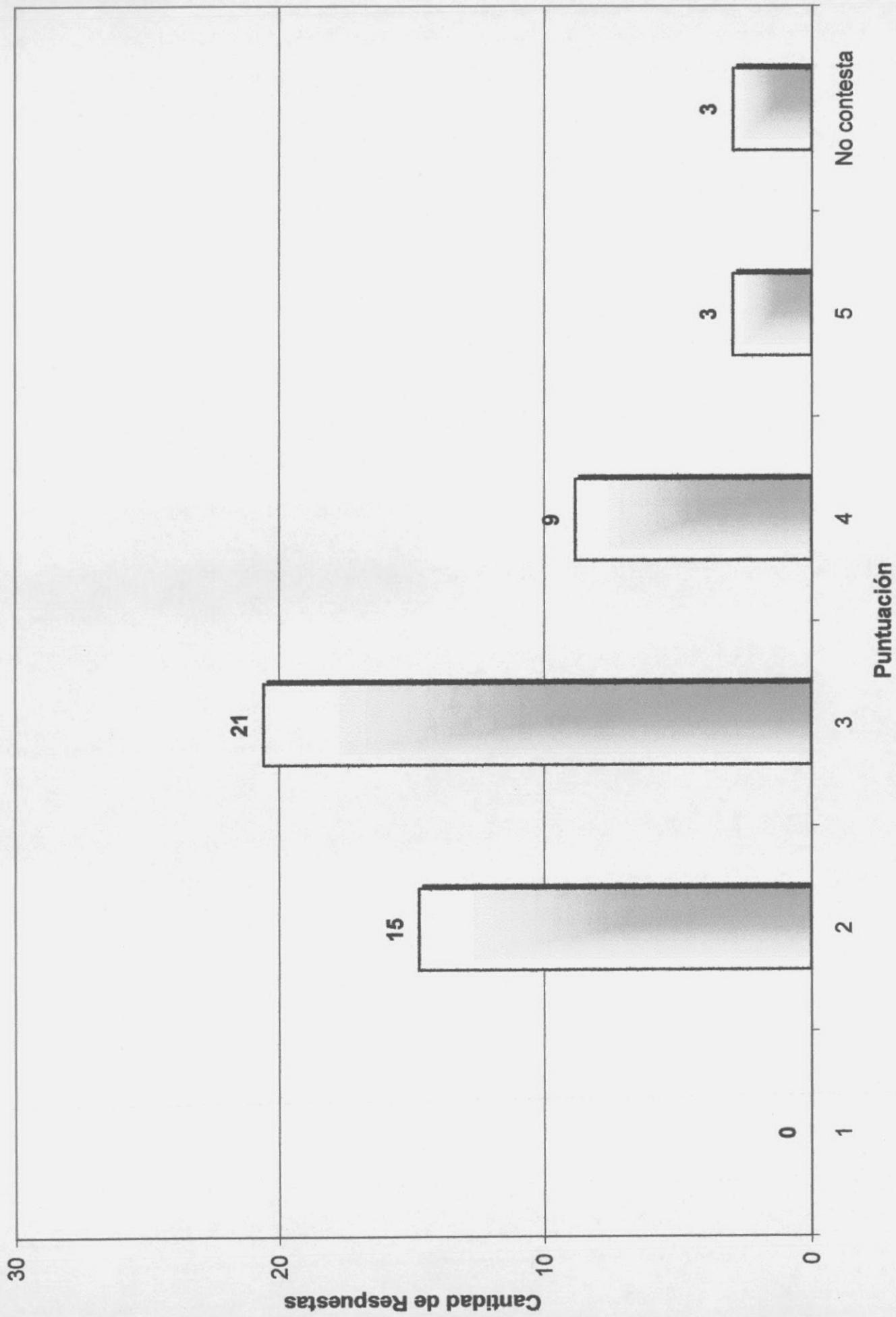
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



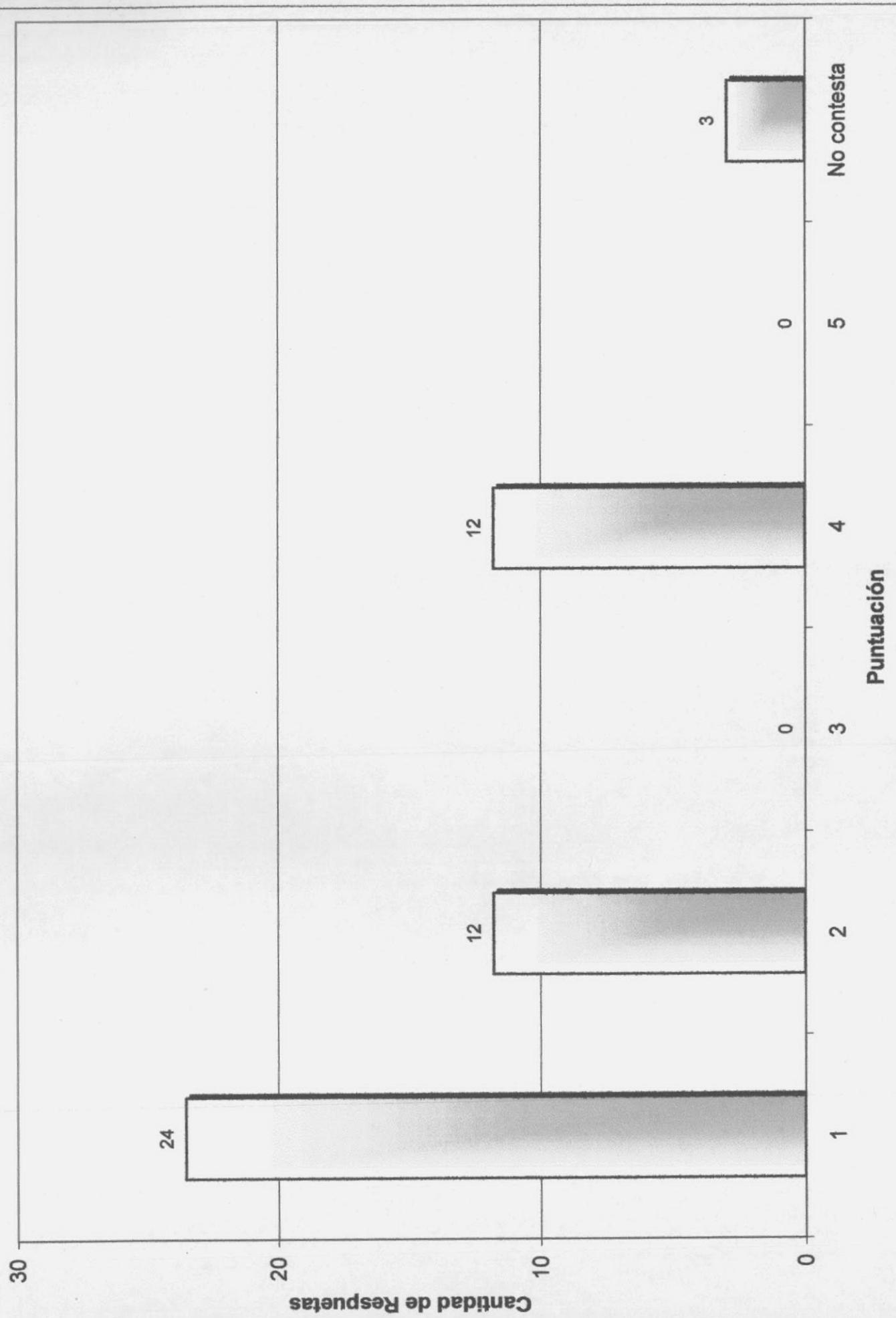
RECUPERACIÓN DE RUIDOS
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



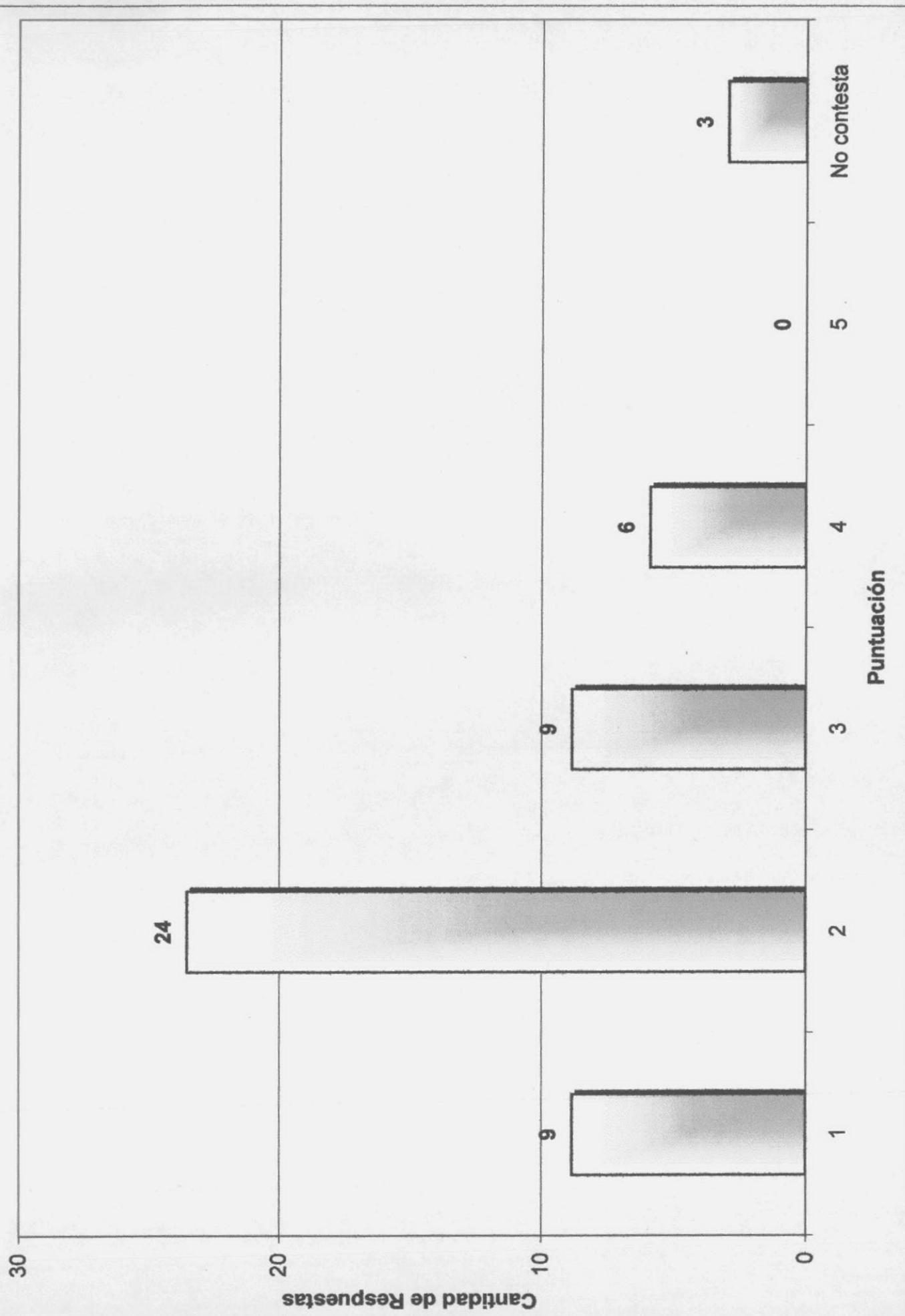
MANTENIMIENTO ESPARIDOS VERDES
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



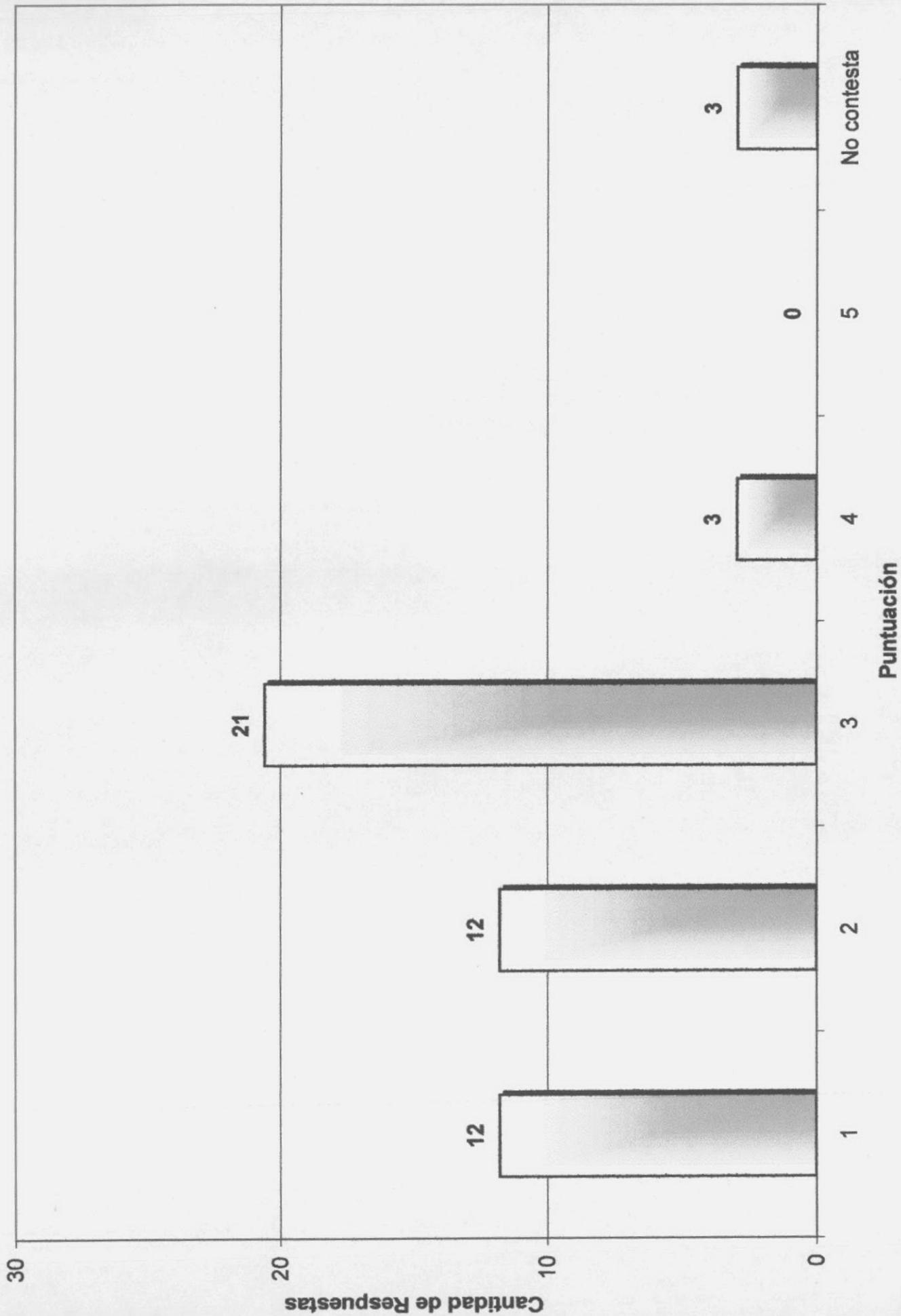
LIMITES DE CALLES CONTRA
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



MANTENIMIENTO DE ASFALTO
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima

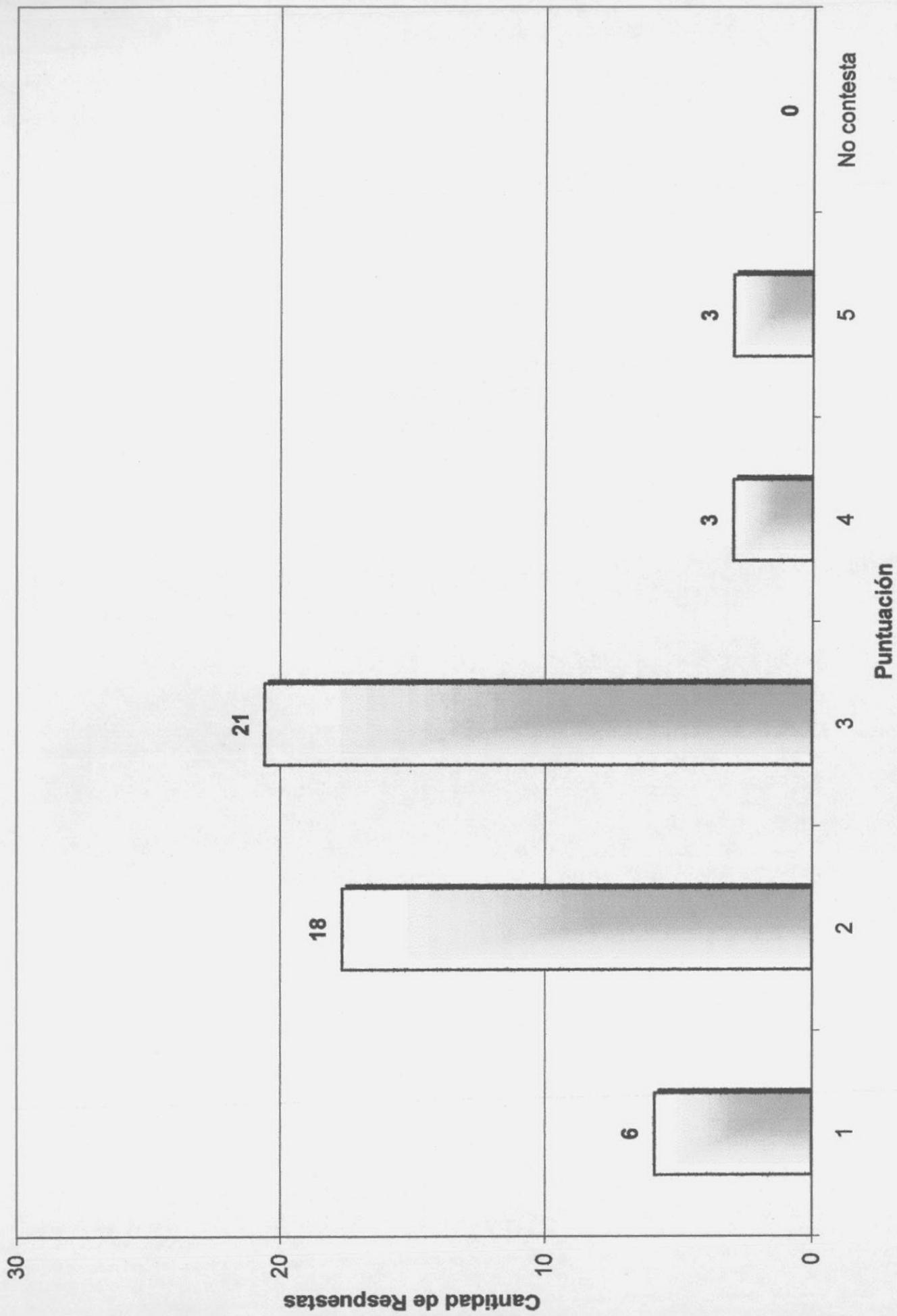


ROBILIDAD EN TRÁMITE LOS HOMBROS ALLOS
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima

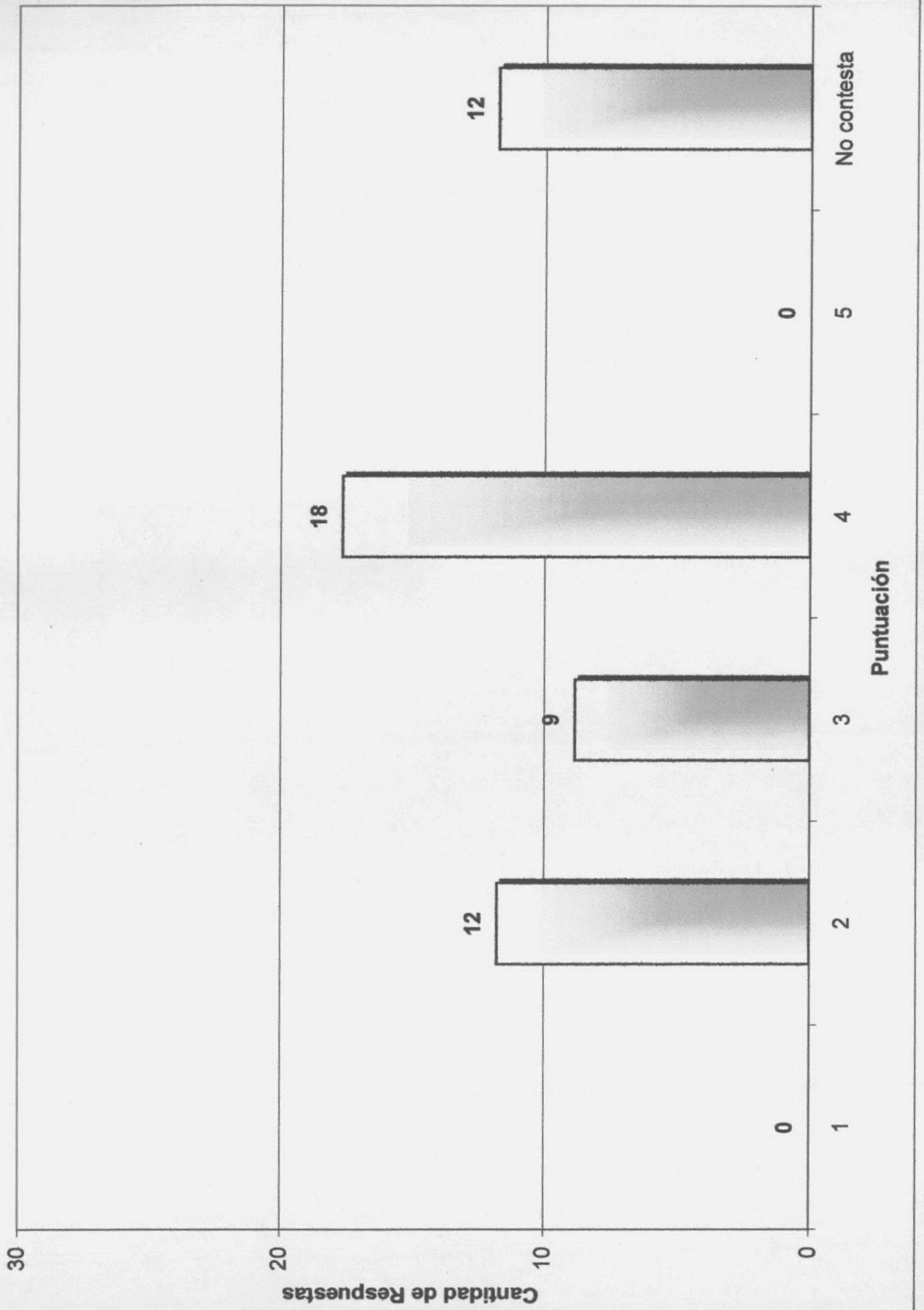


ATENCIÓN AL PÚBLICO

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima

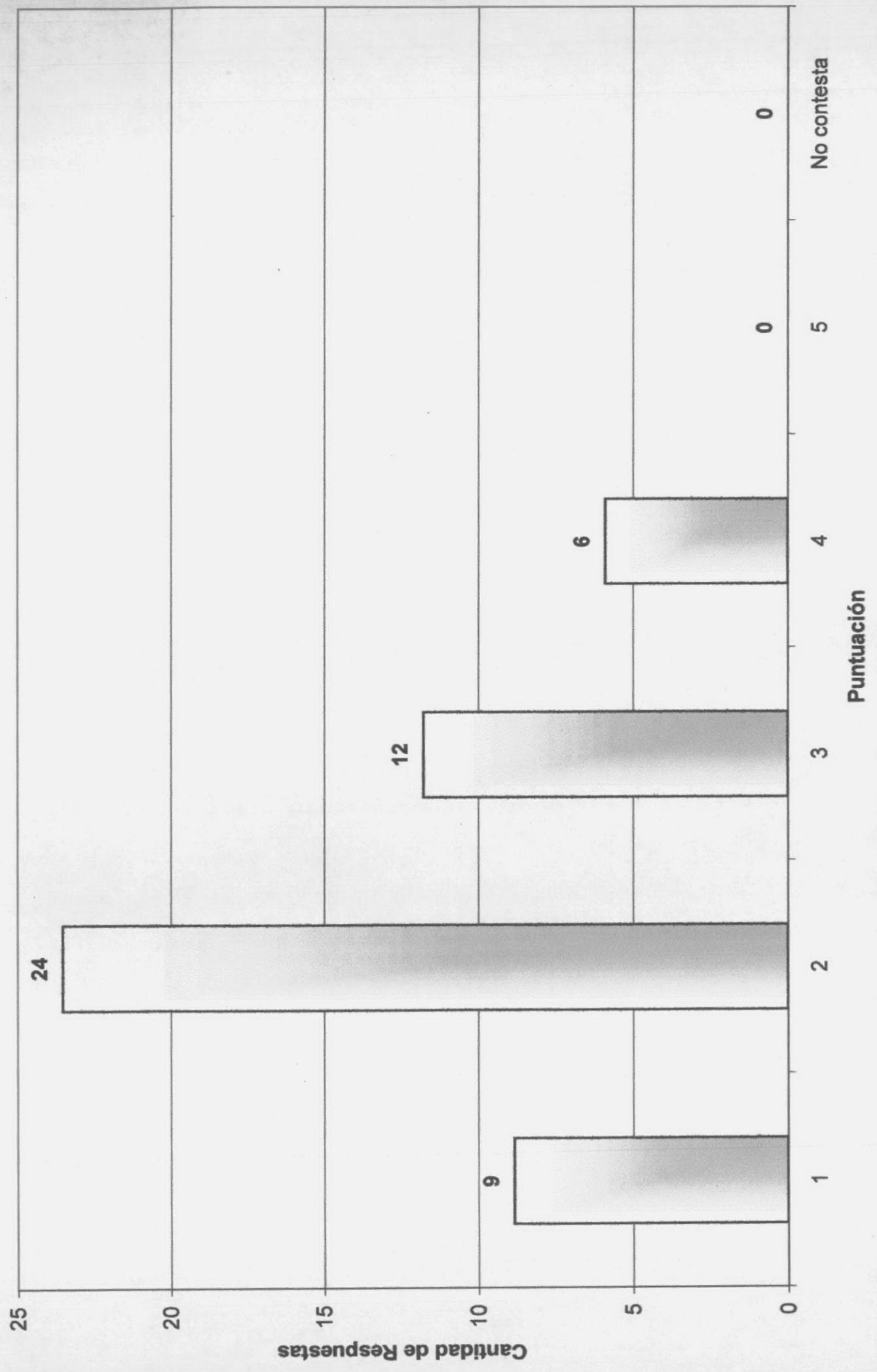


CONFORMIDAD CON OBRAS PÚBLICAS
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



COMUNICACION INTERNA

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



No contesta

COMUNICACION EXTERNA

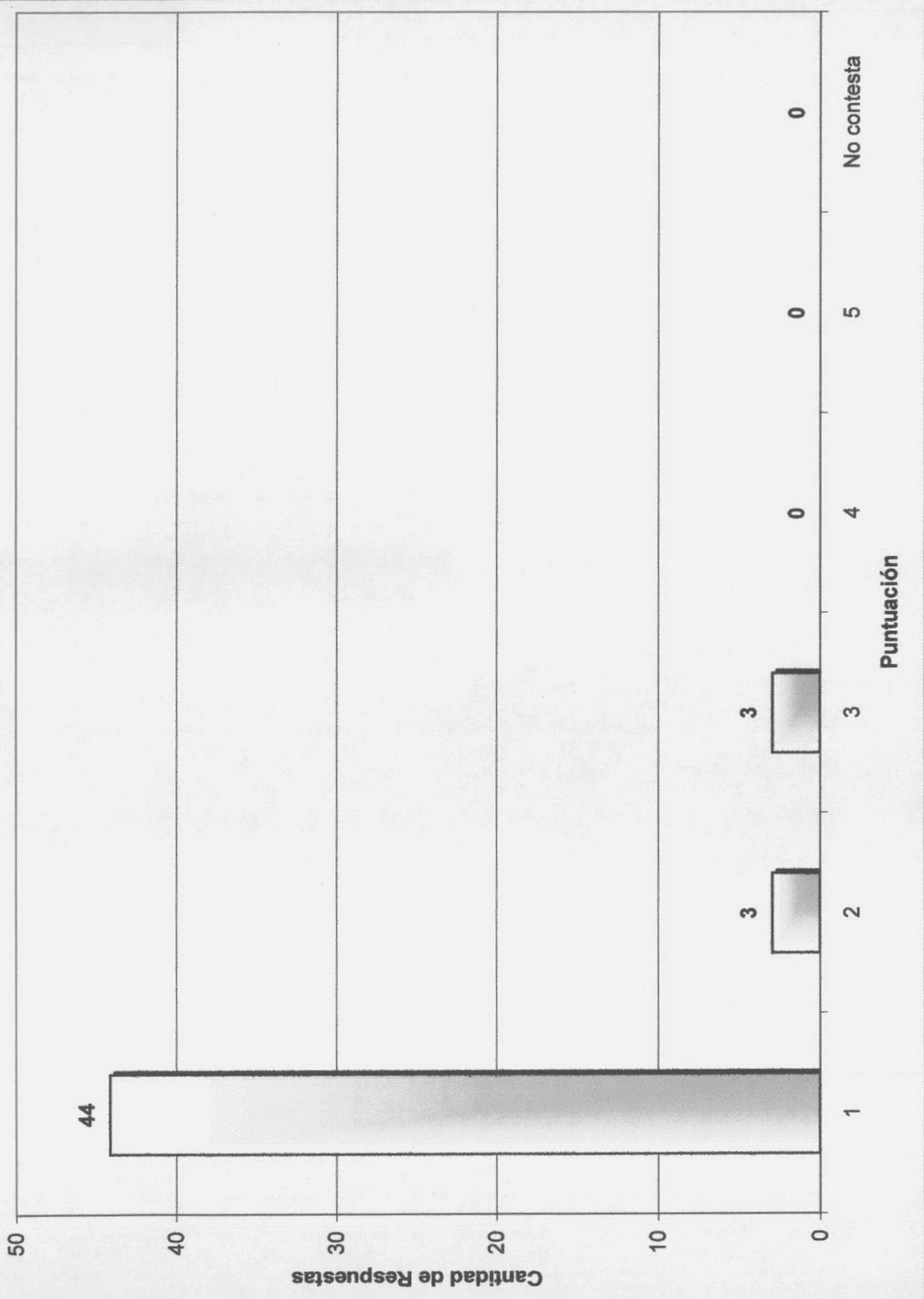
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



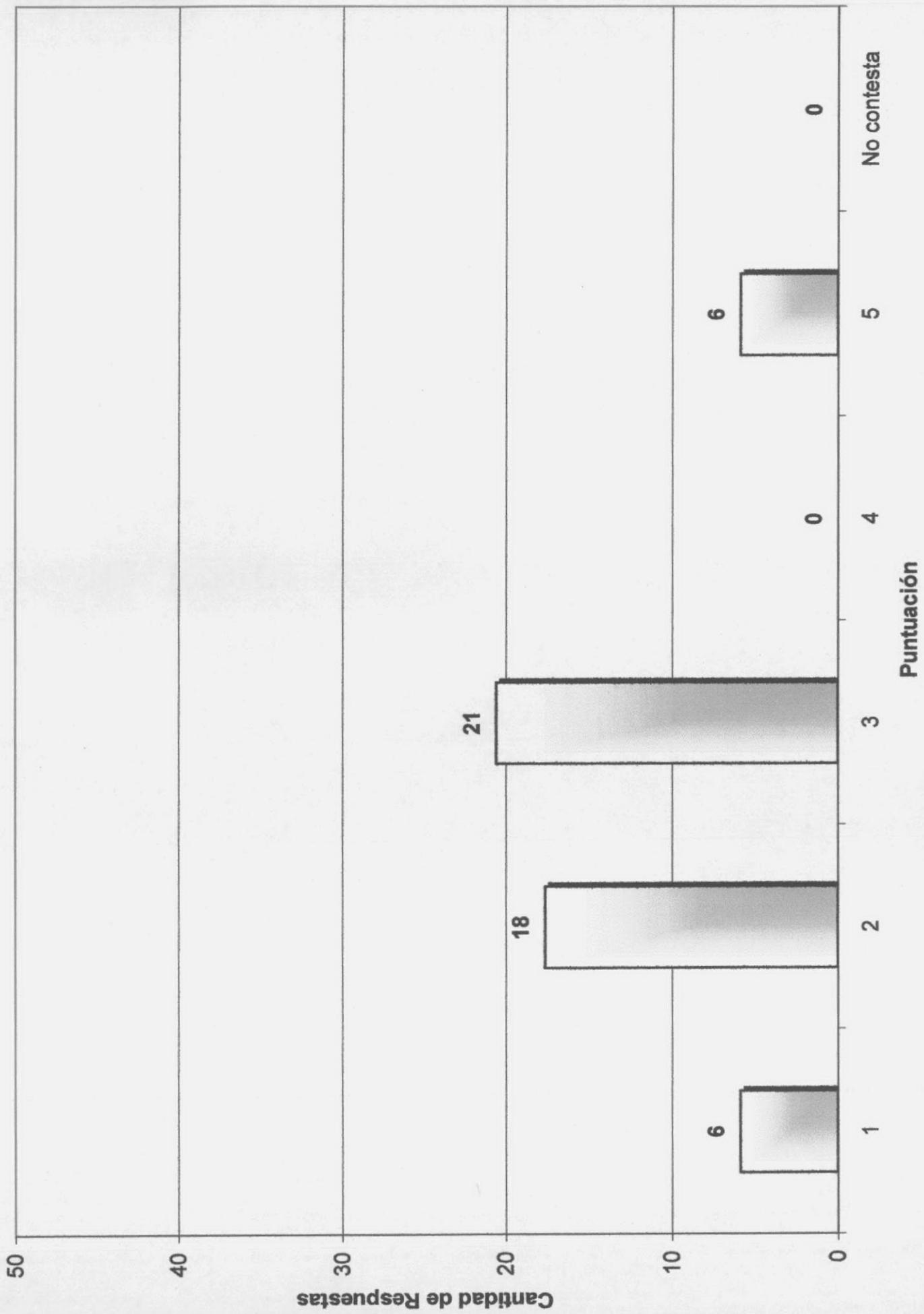
1: Máxima - 5: Mínima



1: Máxima - 5: Mínima



1: Máxima - 5: Mínima



No contesta

Puntuación

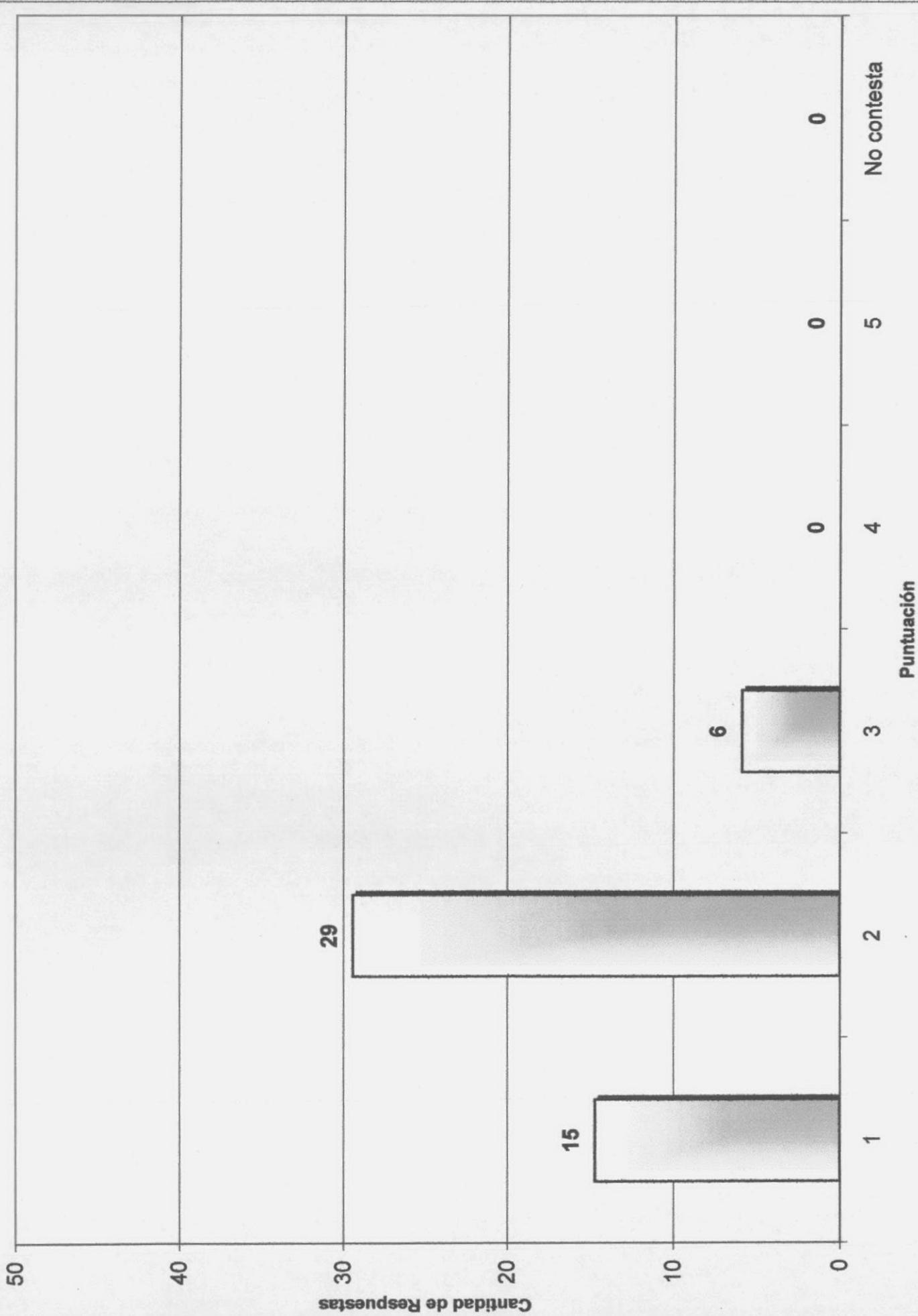
PRIORIDAD LIMPIEZA DE CALLES Y CUNETIAS

1: Máxima - 5: Mínima



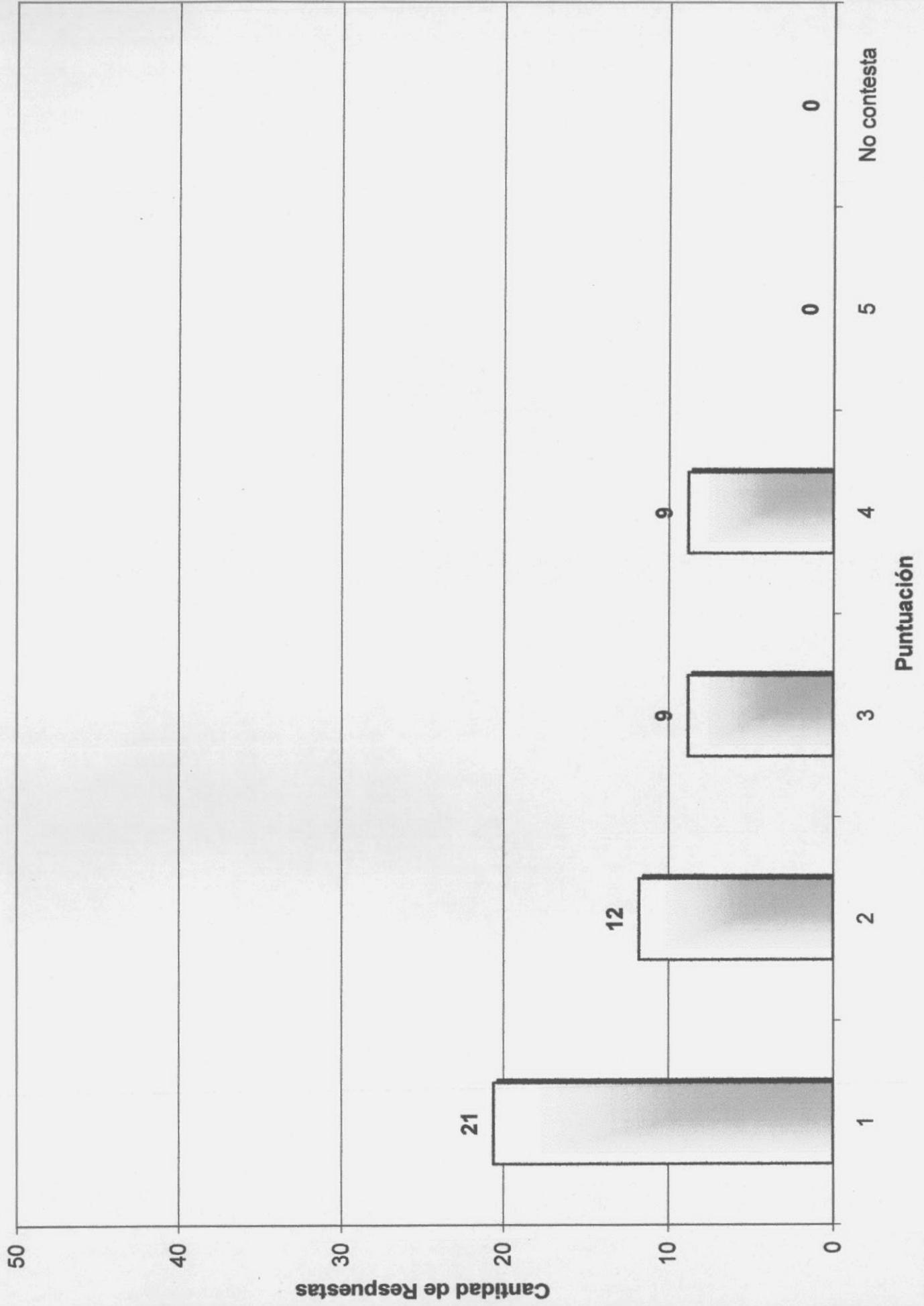
PRIMORDIAL MANTENIMIENTO DE ASFALTO

1: Máxima - 5: Mínima



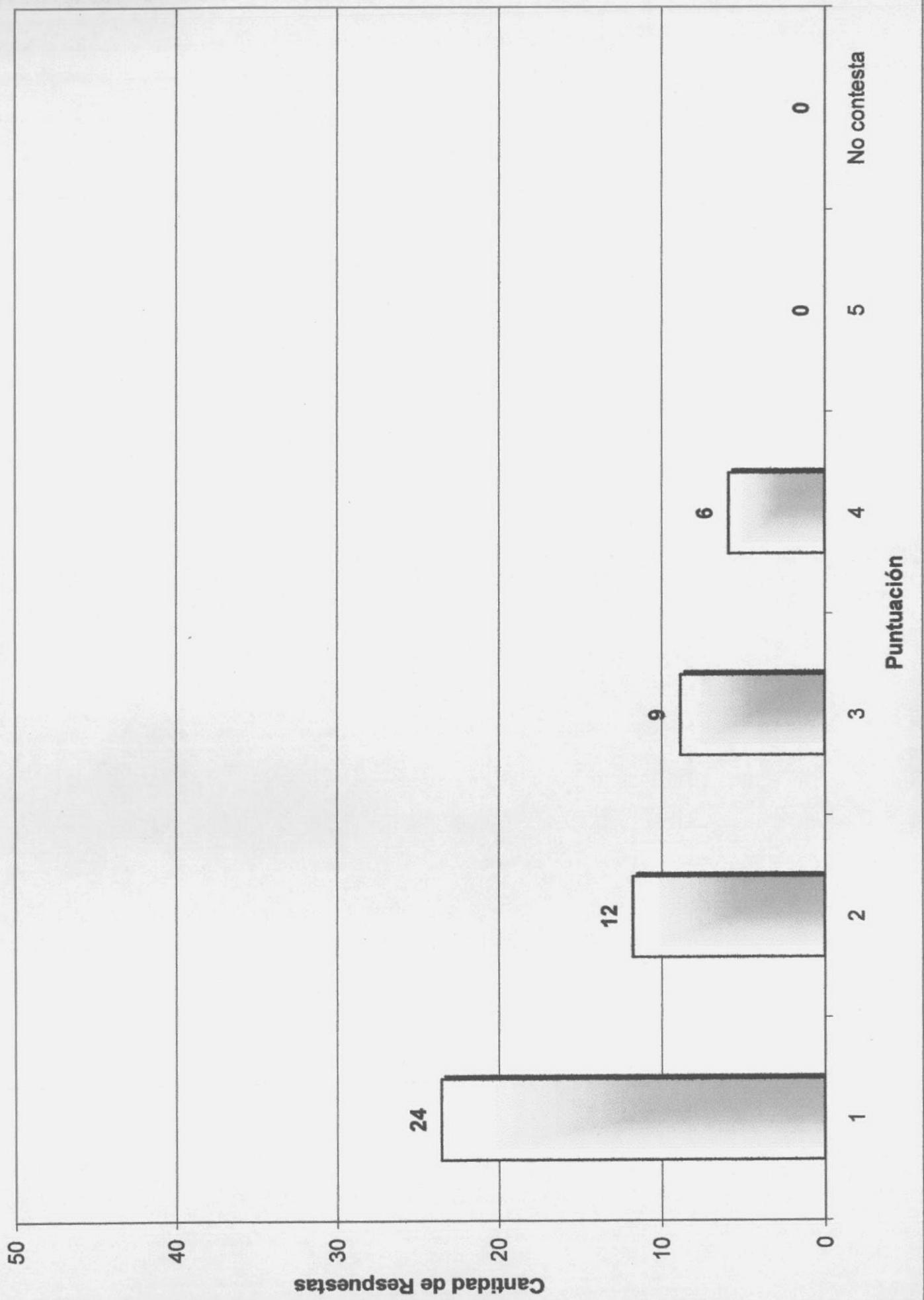
PRIORIDAD AGILIDAD EN TRÁMITES MUNICIPALES

1: Máxima - 5: Mínima



PRIORIDAD ATENCION AL PUBLICO

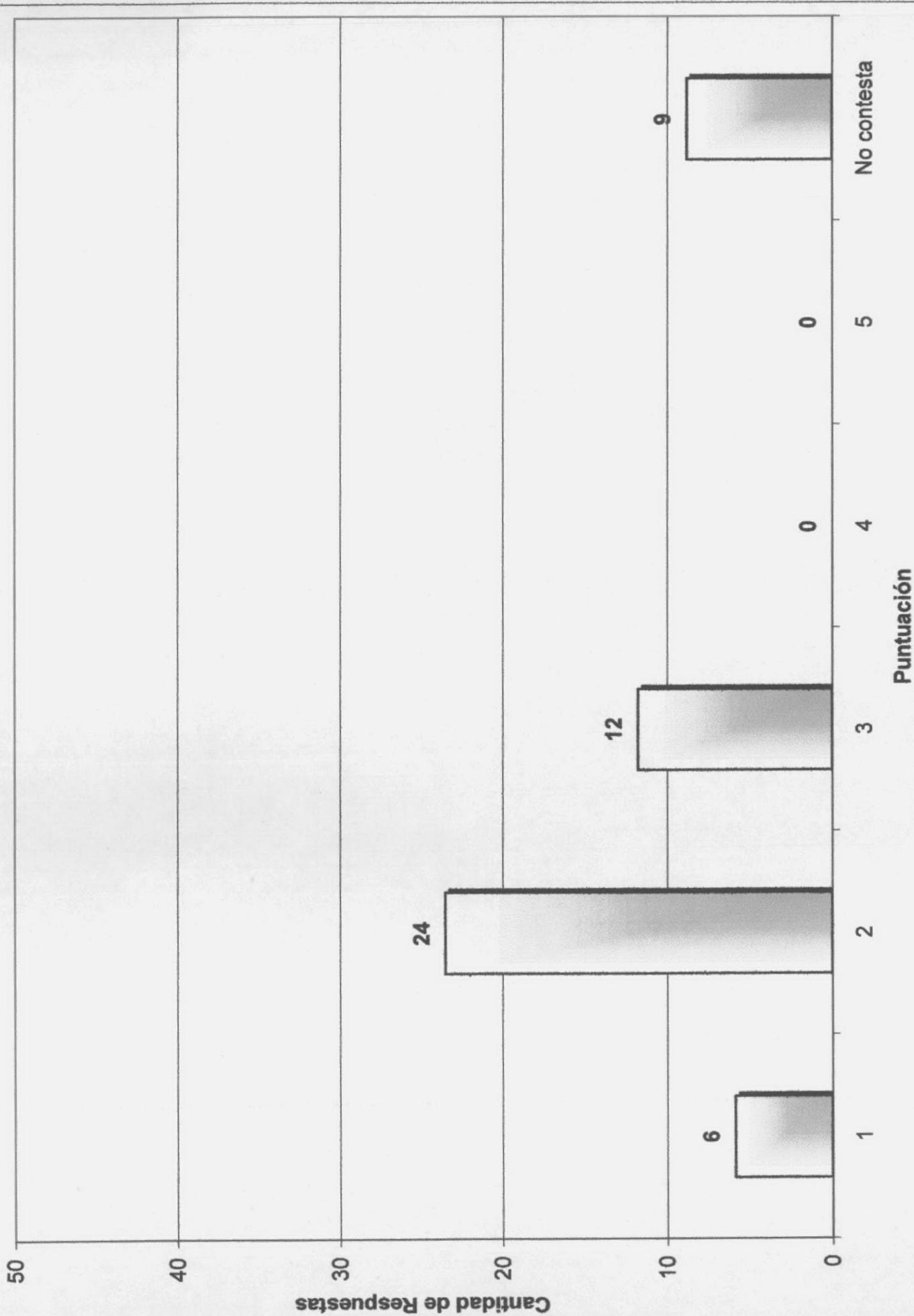
1: Máxima - 5: Mínima



No contesta

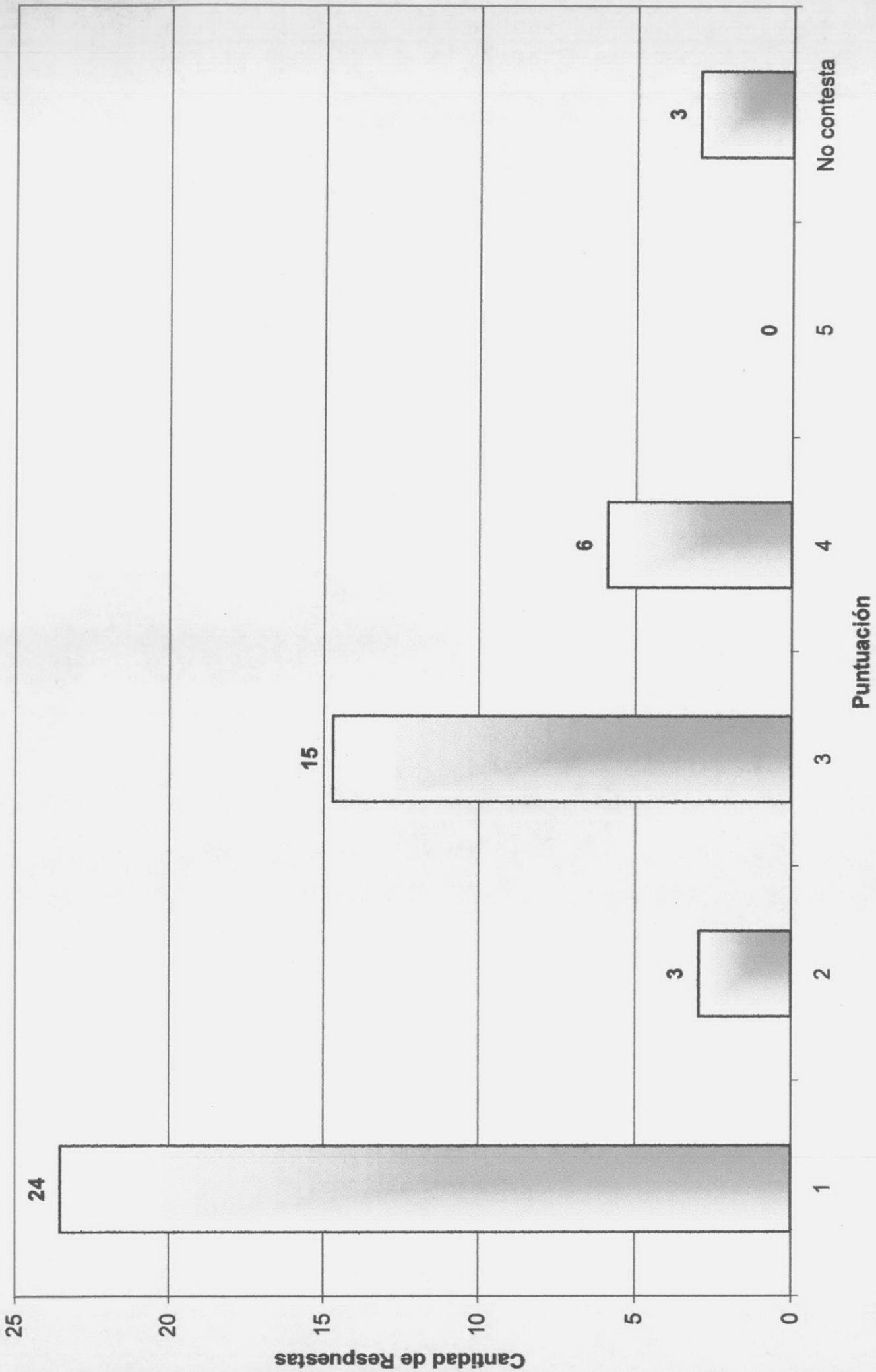
PRIORIDAD OBRAS PÚBLICAS

1: Máxima - 5: Mínima



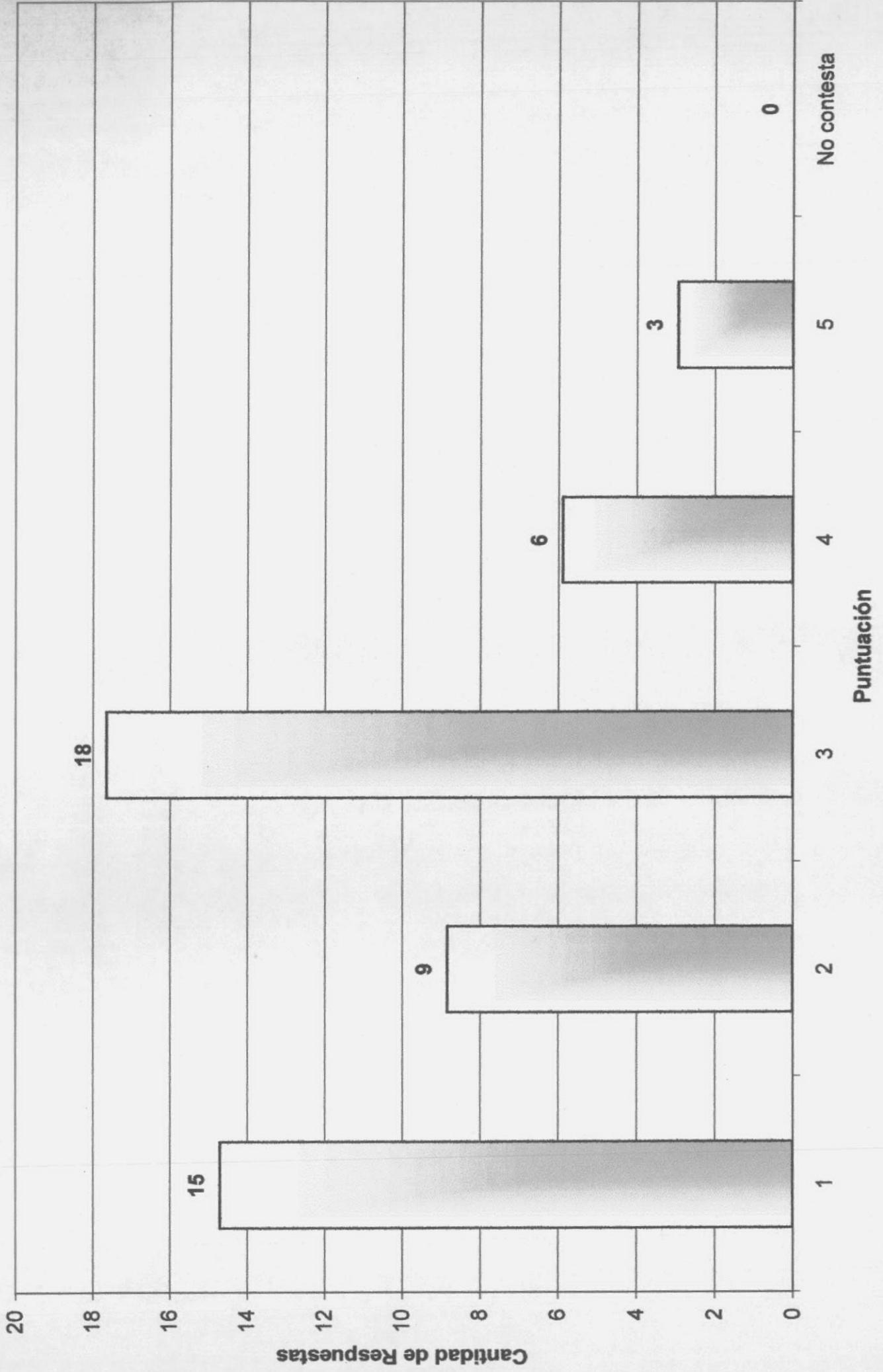
PRIORIDAD PROGRAMAS DE VIVIENDA

1: Máxima - 5: Mínima



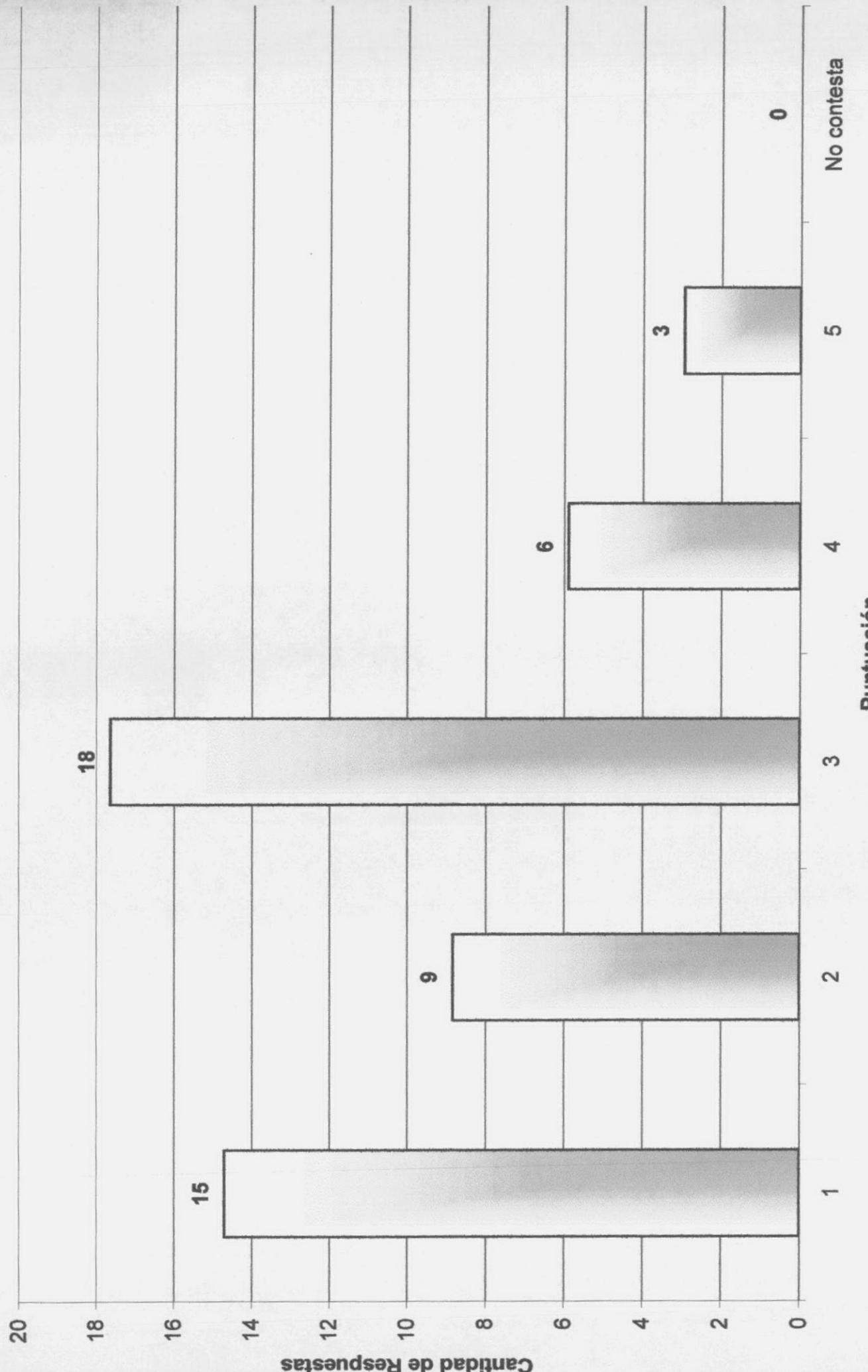
PRIORIDAD PROGRAMAS DE CULTURA

1 : Máxima - 5: Mínima



PRIORIDAD PROGRAMAS DE DEPORTES

1 : Máxima - 5: Mínima

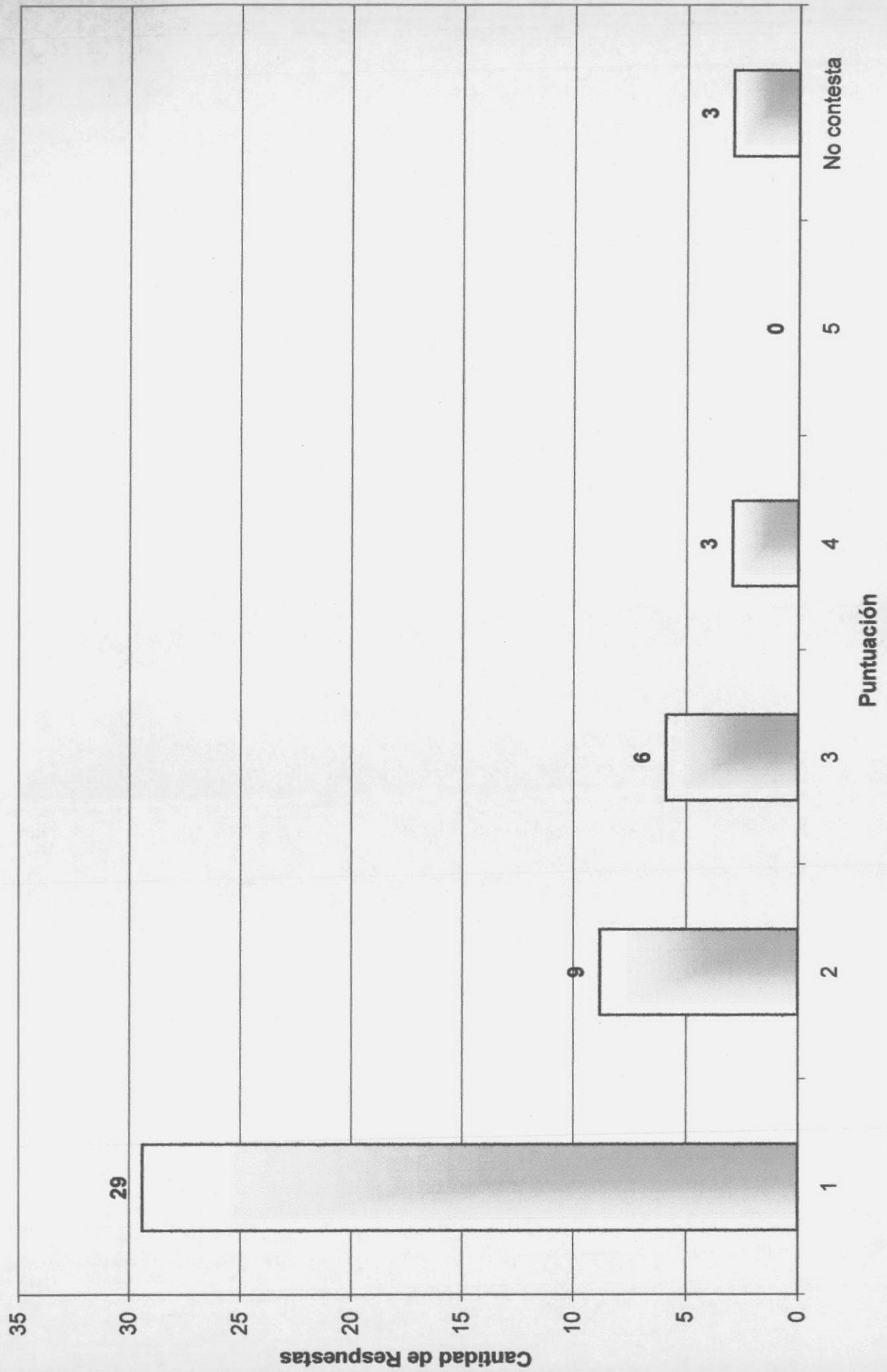


No contesta

Puntuación

PRIORIDAD PROGRAMAS DE EMPLEO

1 : Máxima - 5: Mínima



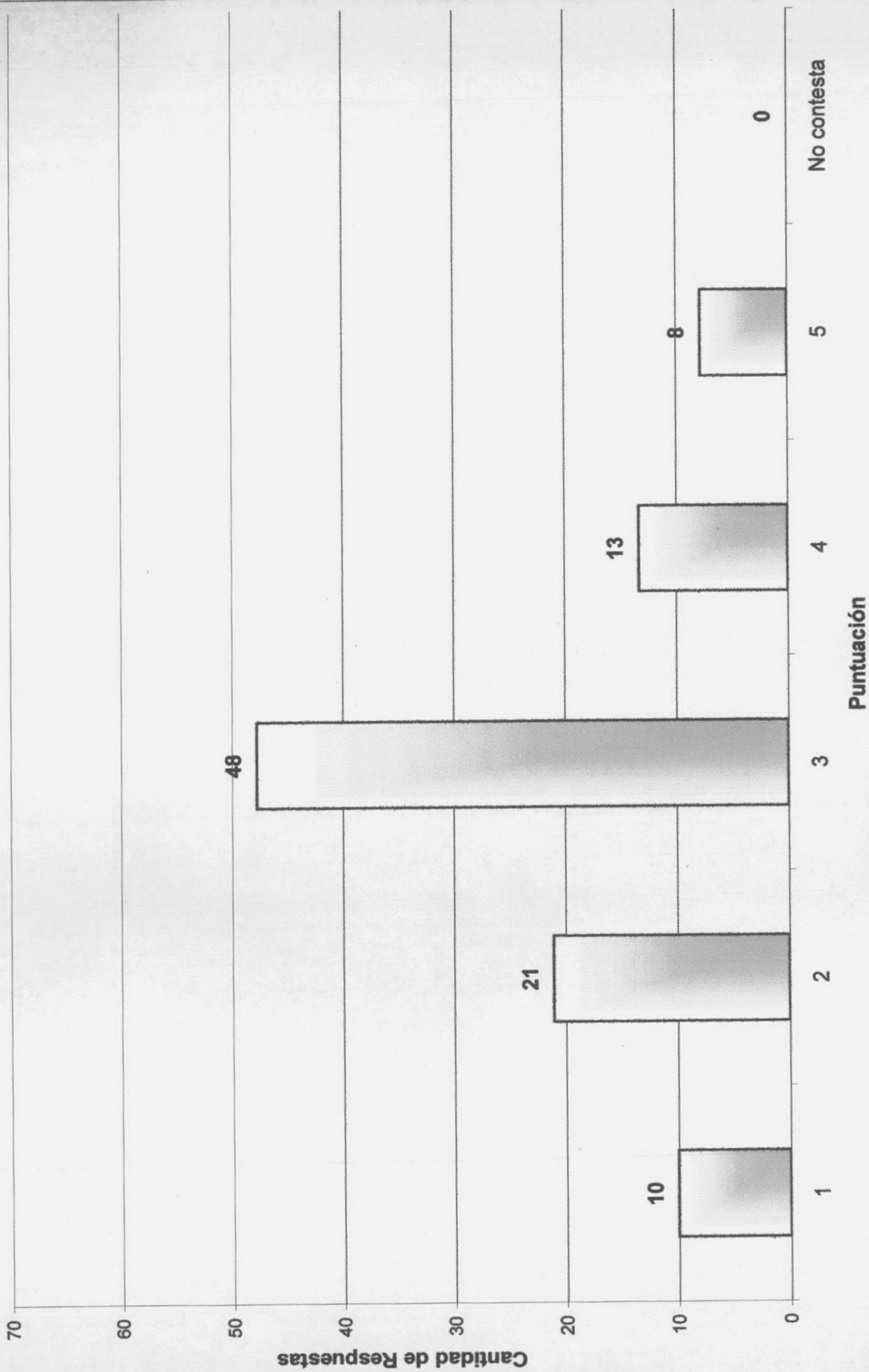
ANEXO II

**RESULTADOS DE LAS
ENCUESTAS
A
EMPRESARIOS**



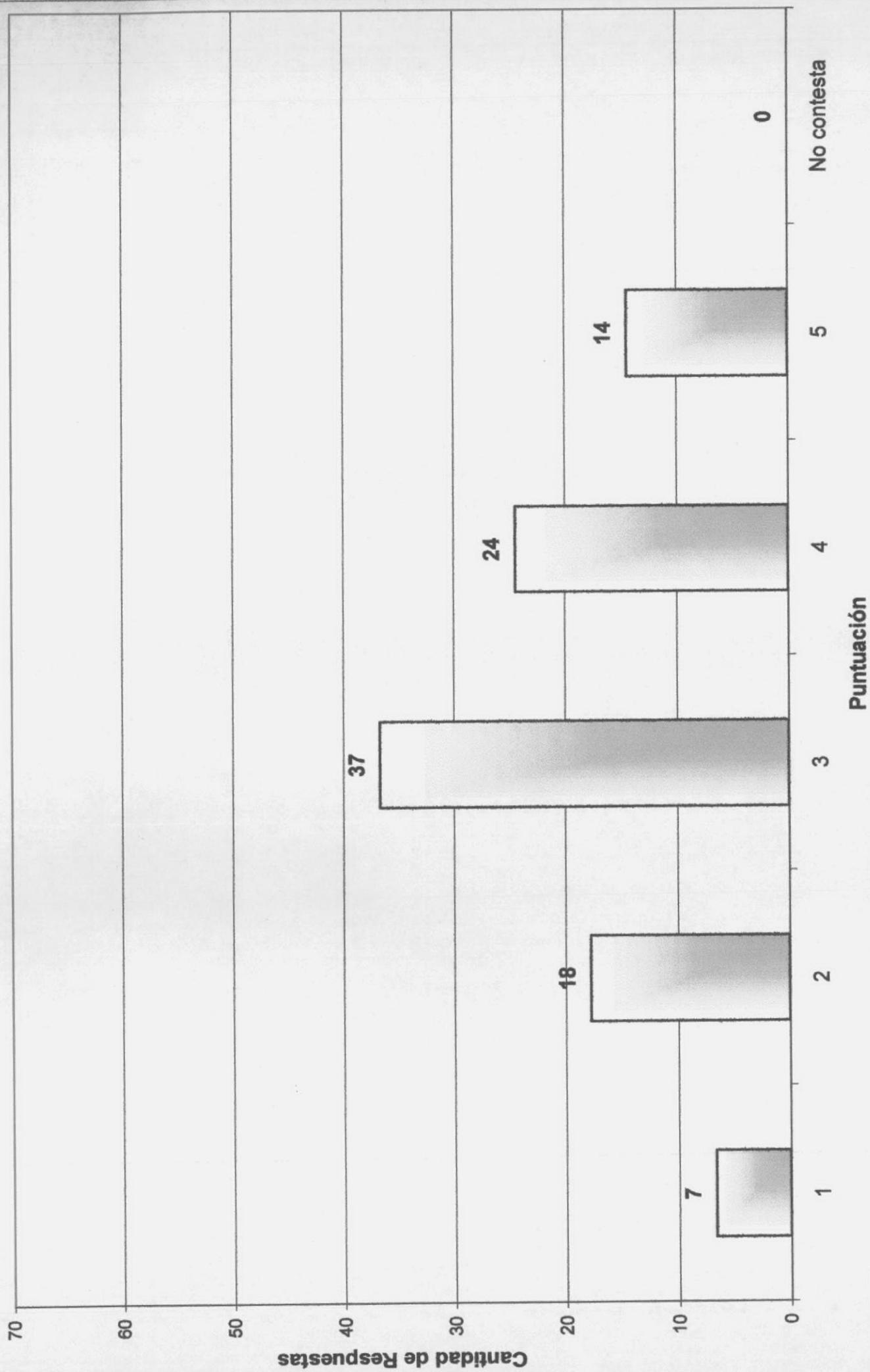
ALUMBRADO PUBLICO

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima

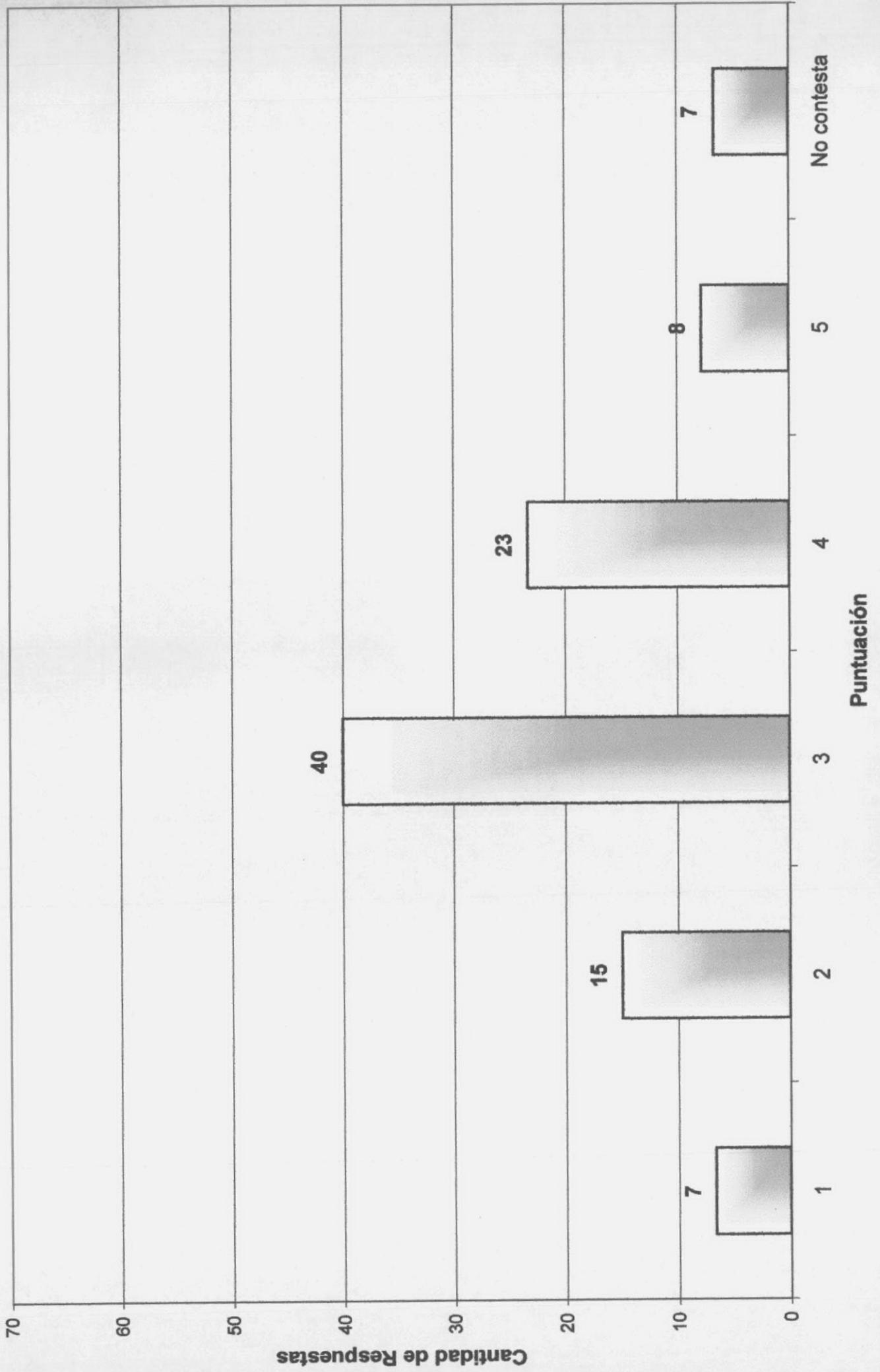


RECOLECCION DE RESIDUOS

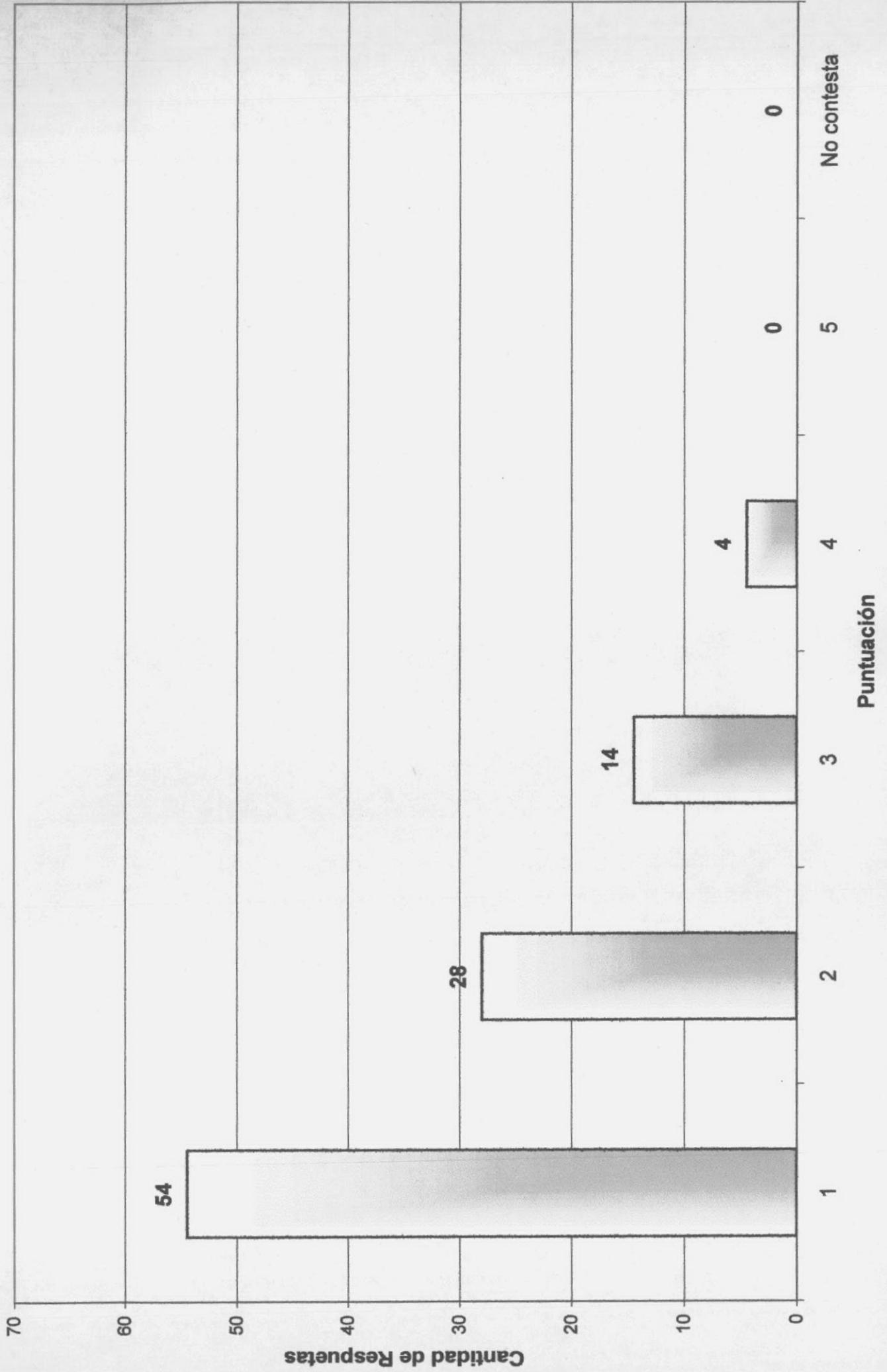
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



MANTENIMIENTO ESPACIOS VERDES
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima

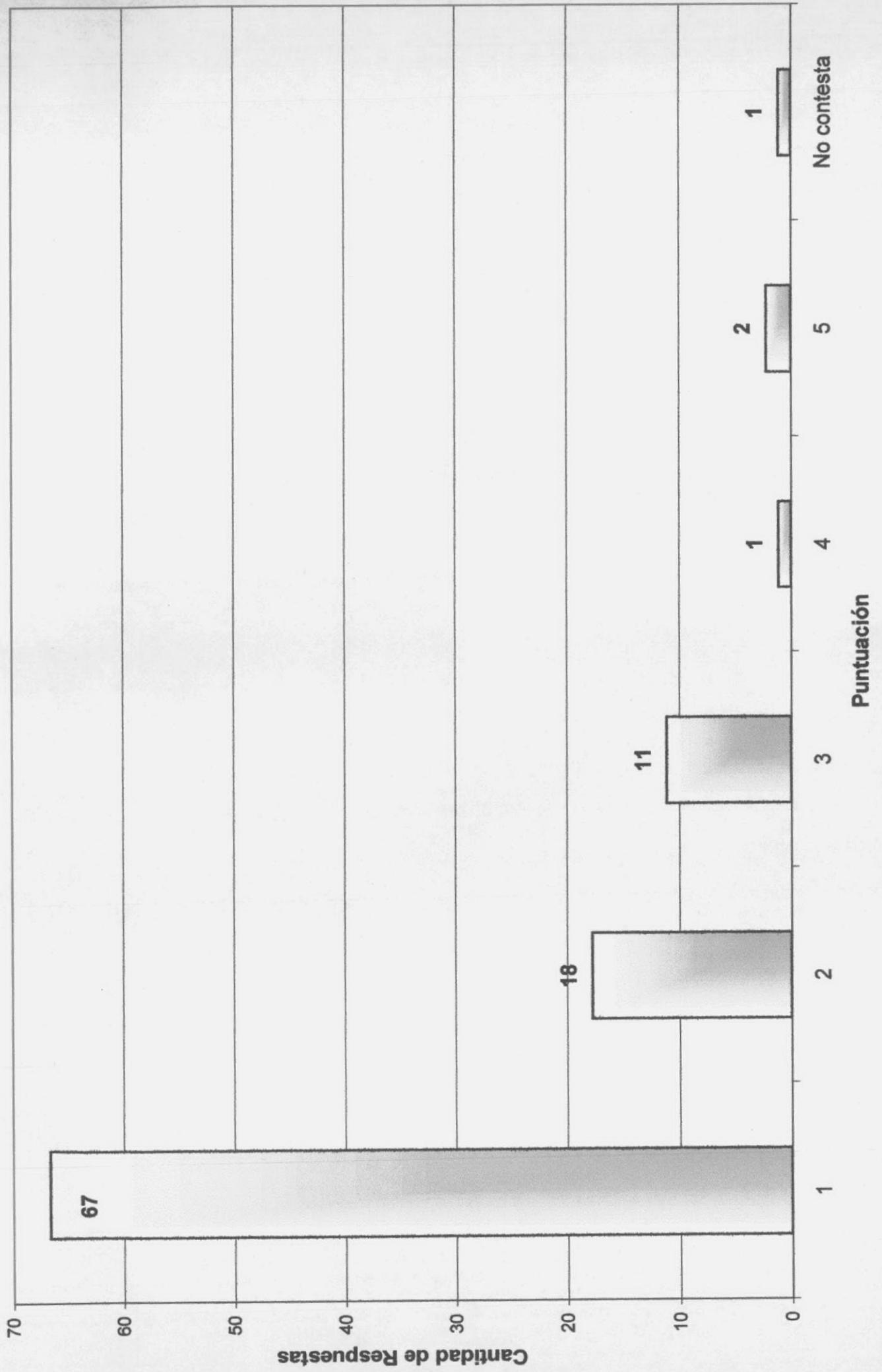


LIMPIEZA DE CALLES Y CUNETAS
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima

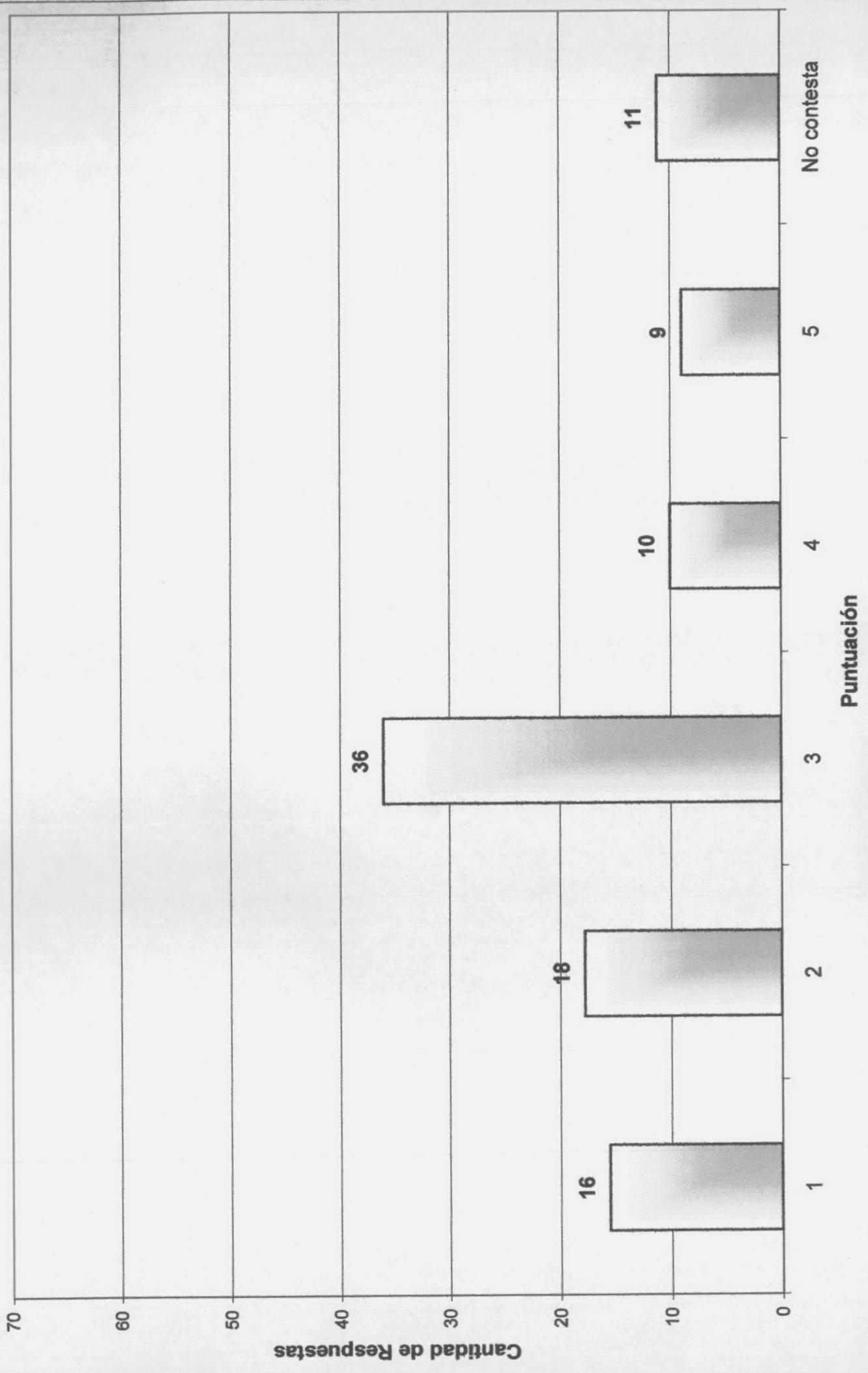


MANTENIMIENTO DE ASFALTO

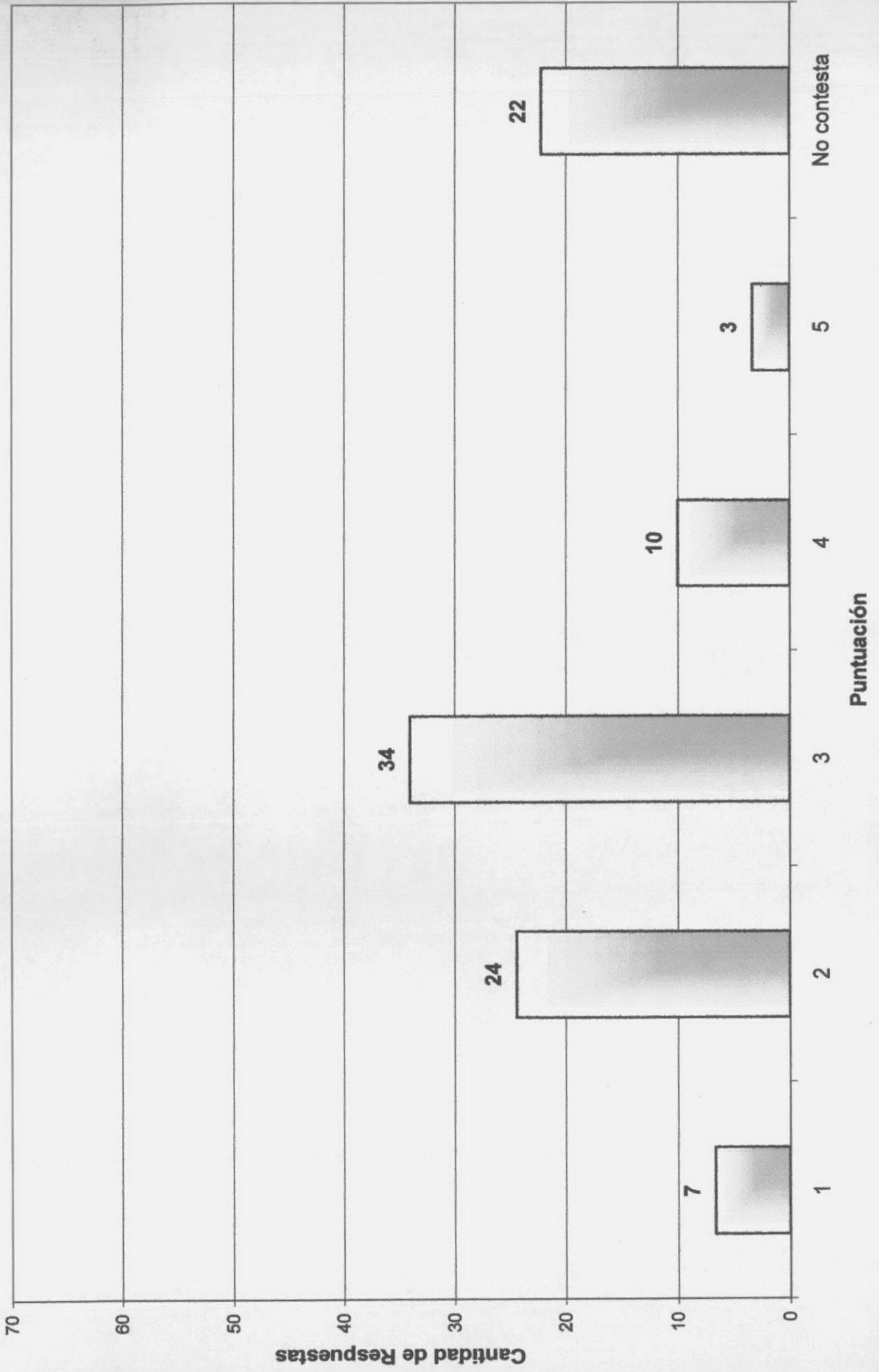
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



AGILIDAD EN TRAMITES MUNICIPALES
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima

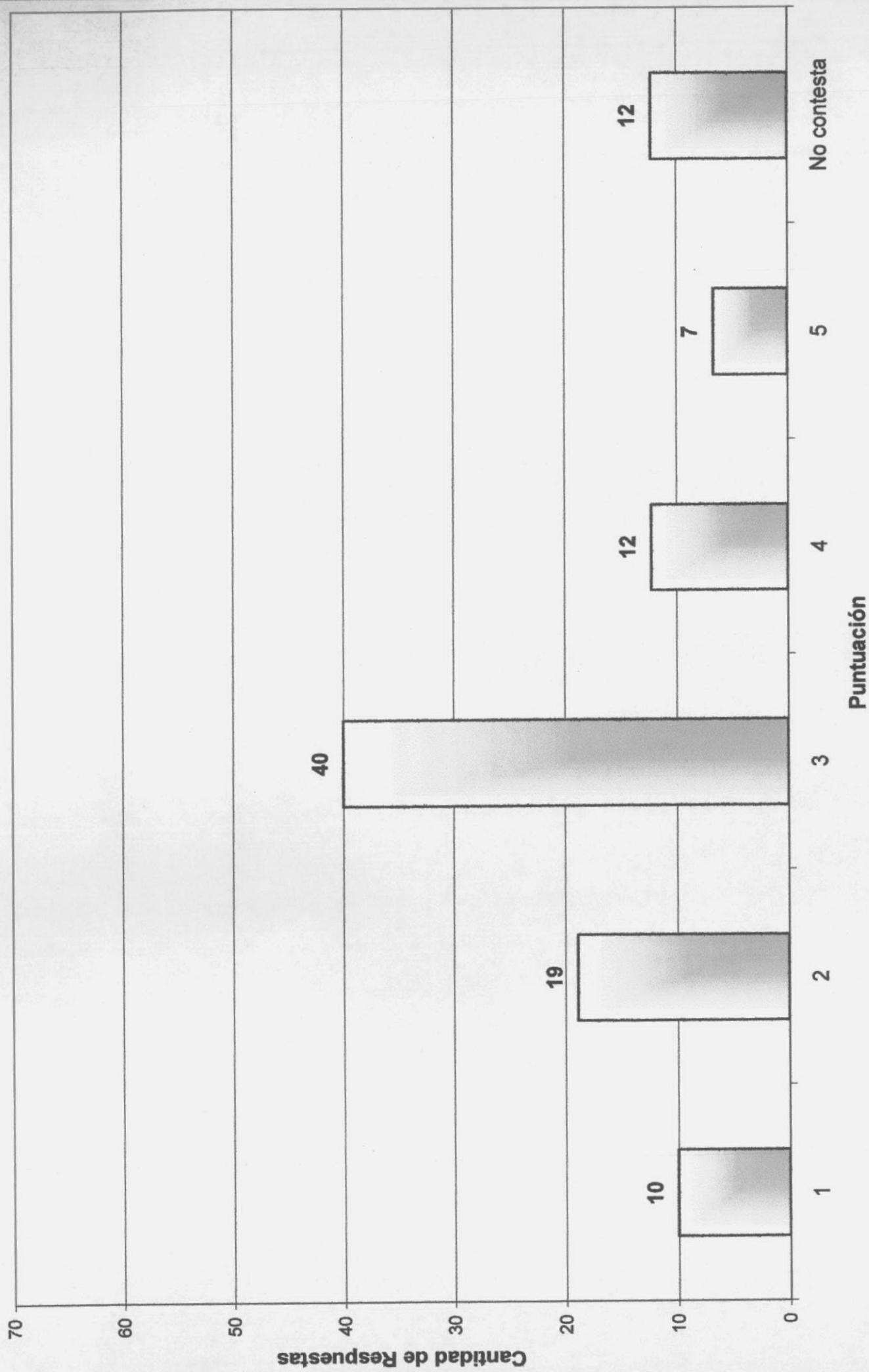


CONFORMIDAD CON OBRAS PUBLICAS
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima

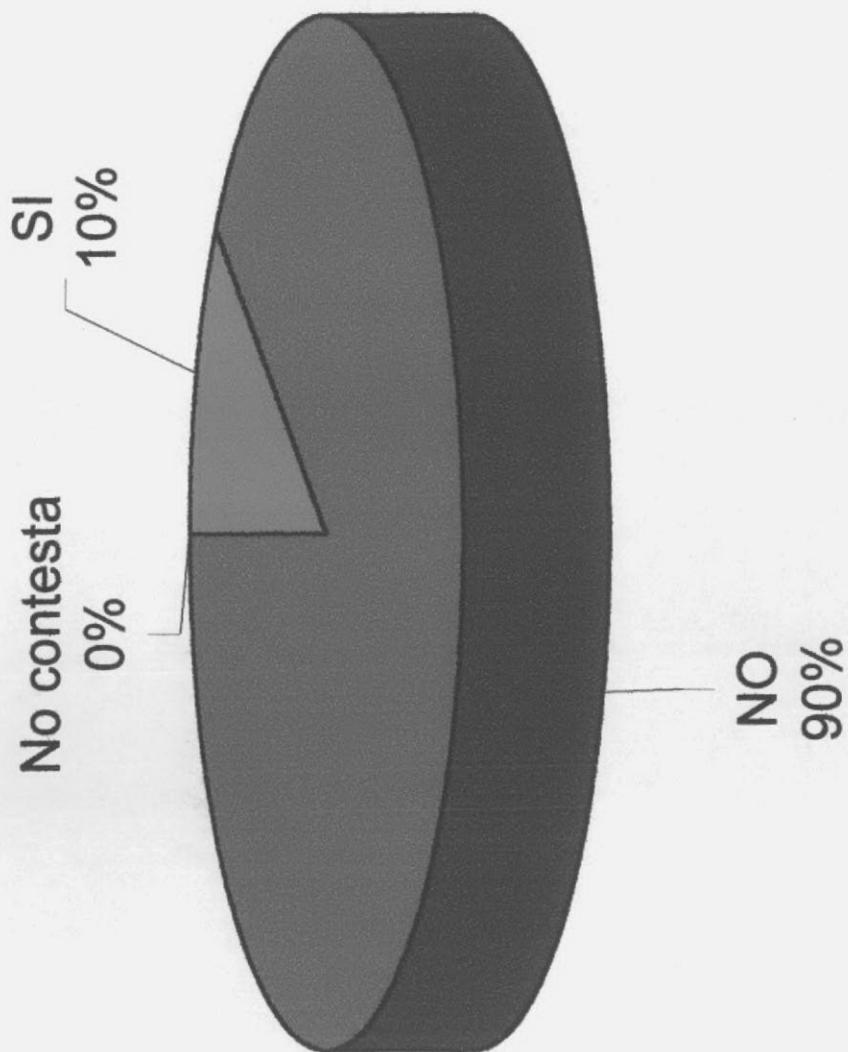


ATENCIÓN AL PÚBLICO

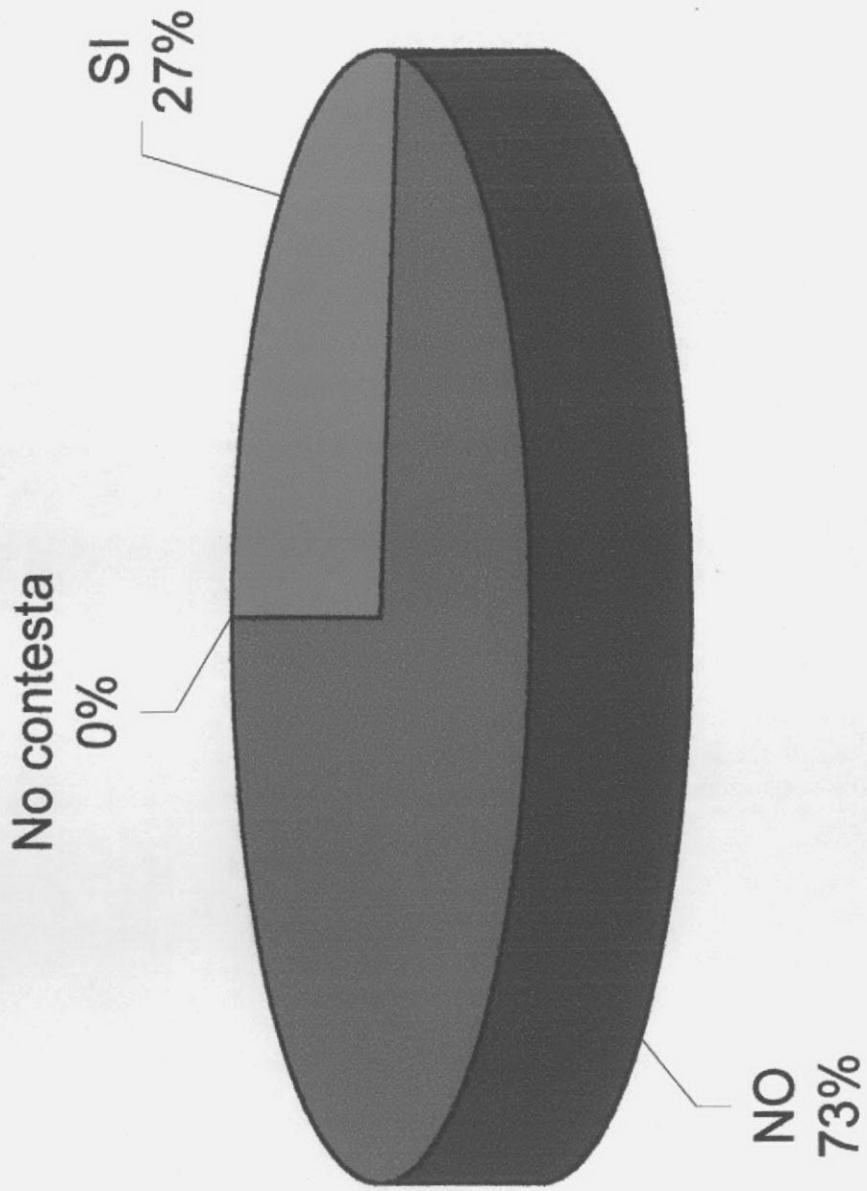
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



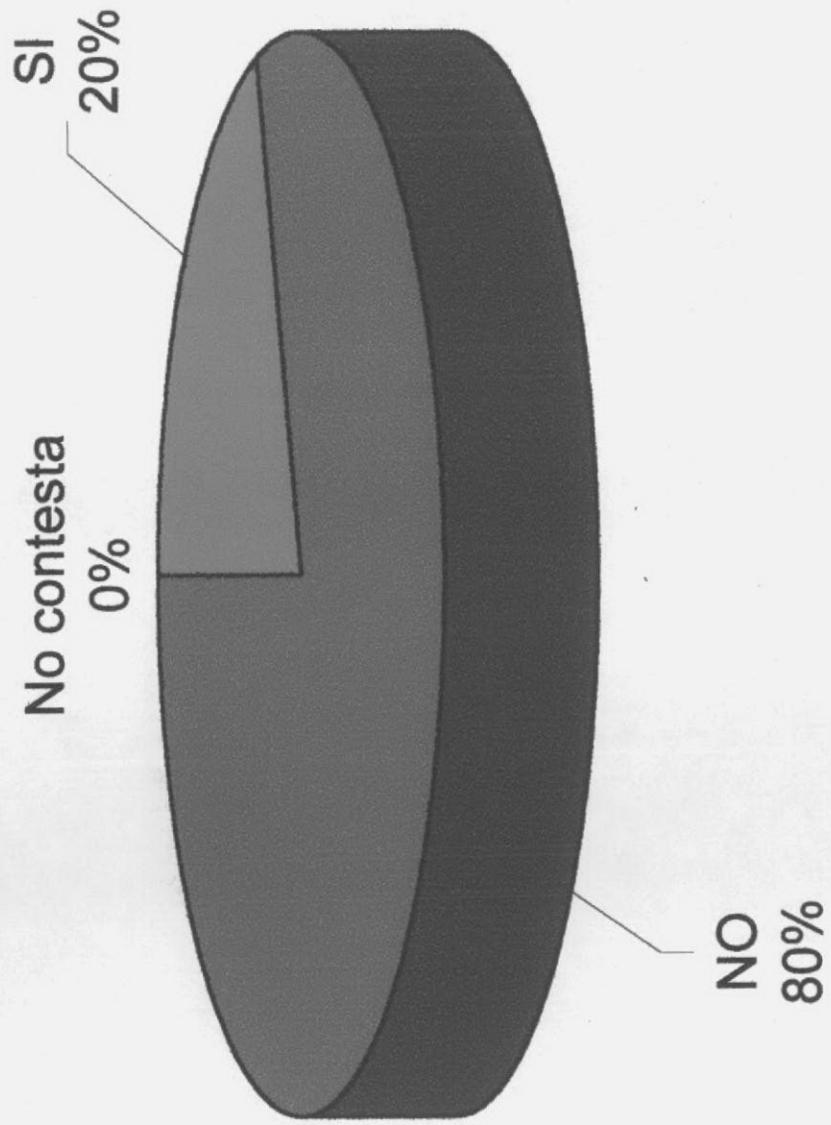
¿Conoce si el Municipio tiene planes de Exportaciones?



¿Conoce si el Municipio tiene Planes de Apoyo Económico?

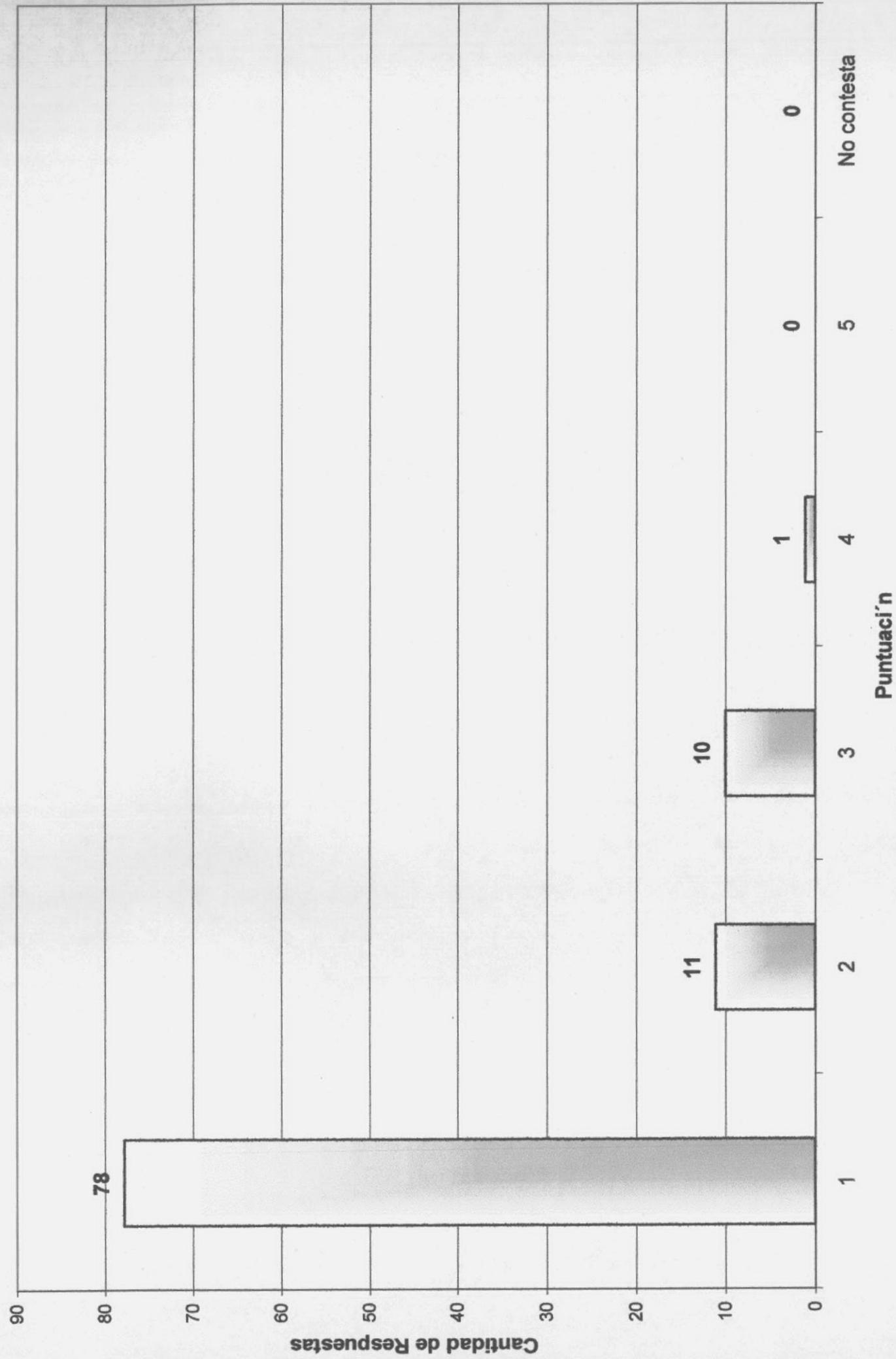


¿Conoce si el Municipio tiene Planes de Empleo?



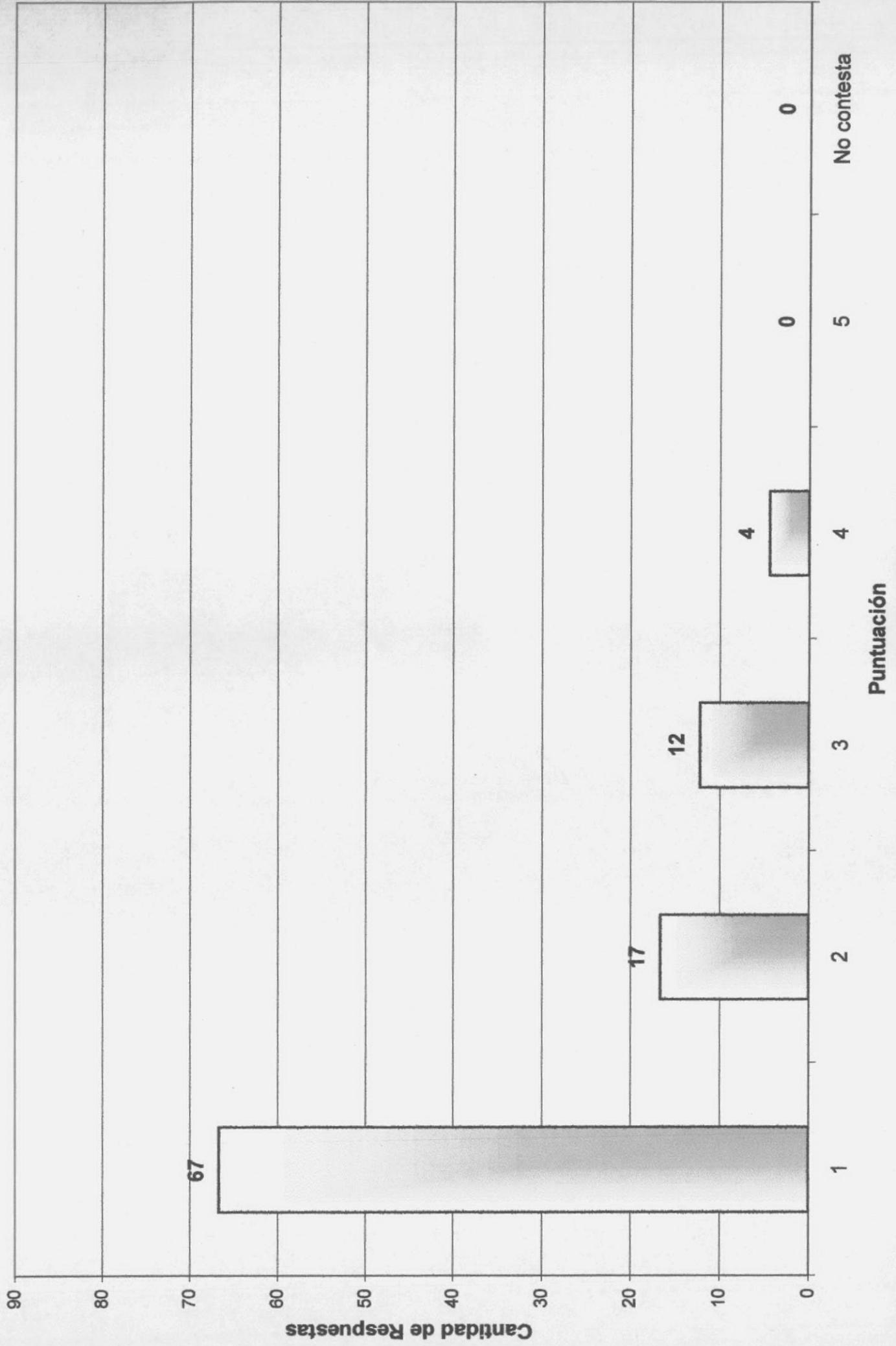
PRIORIDAD ALUMBRADO PUBLICO

1: Máxima - 5: Mínima



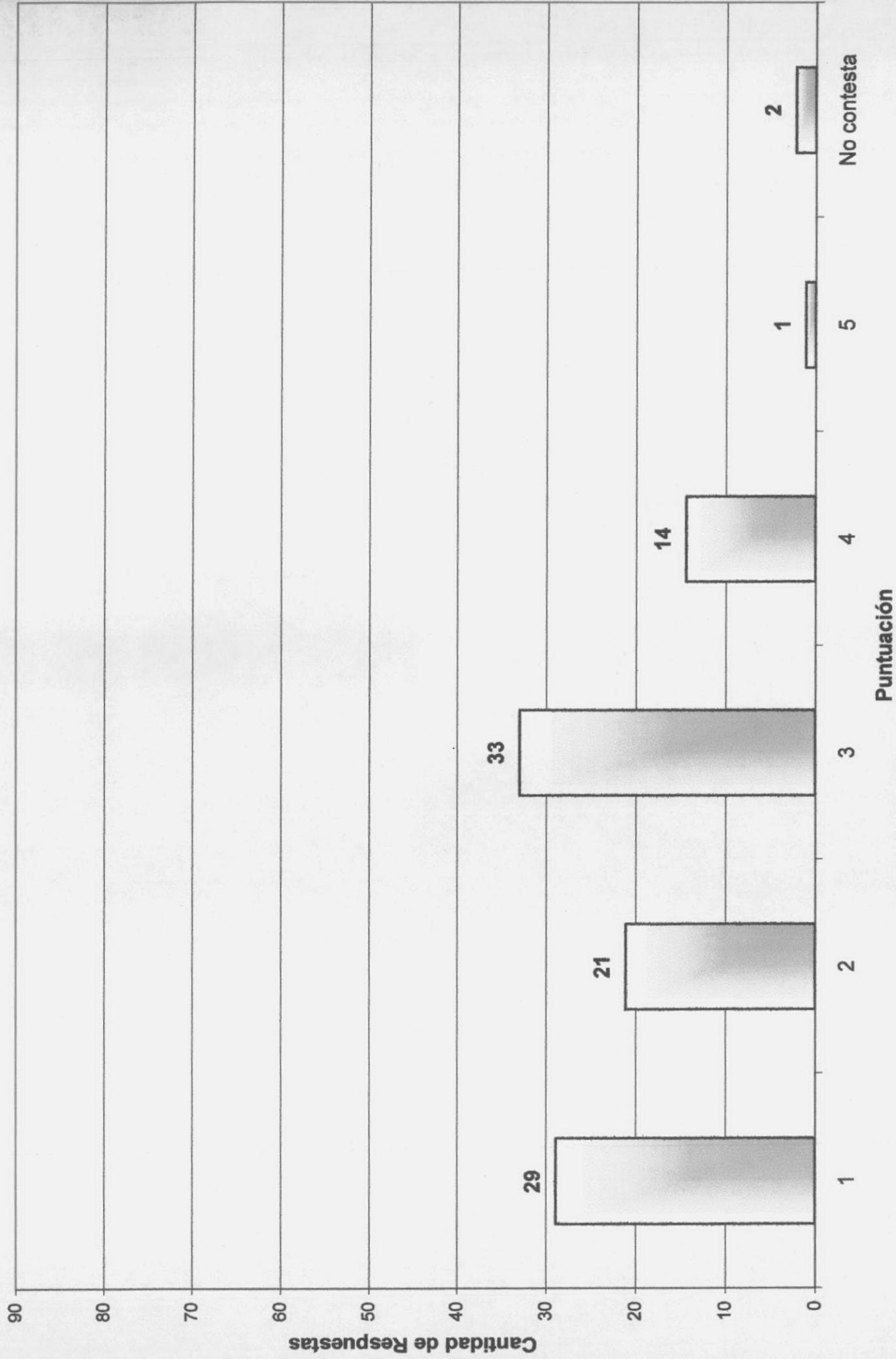
PRIORIDAD RECOLECCION DE RESIDUOS

1: Máxima - 5: Mínima



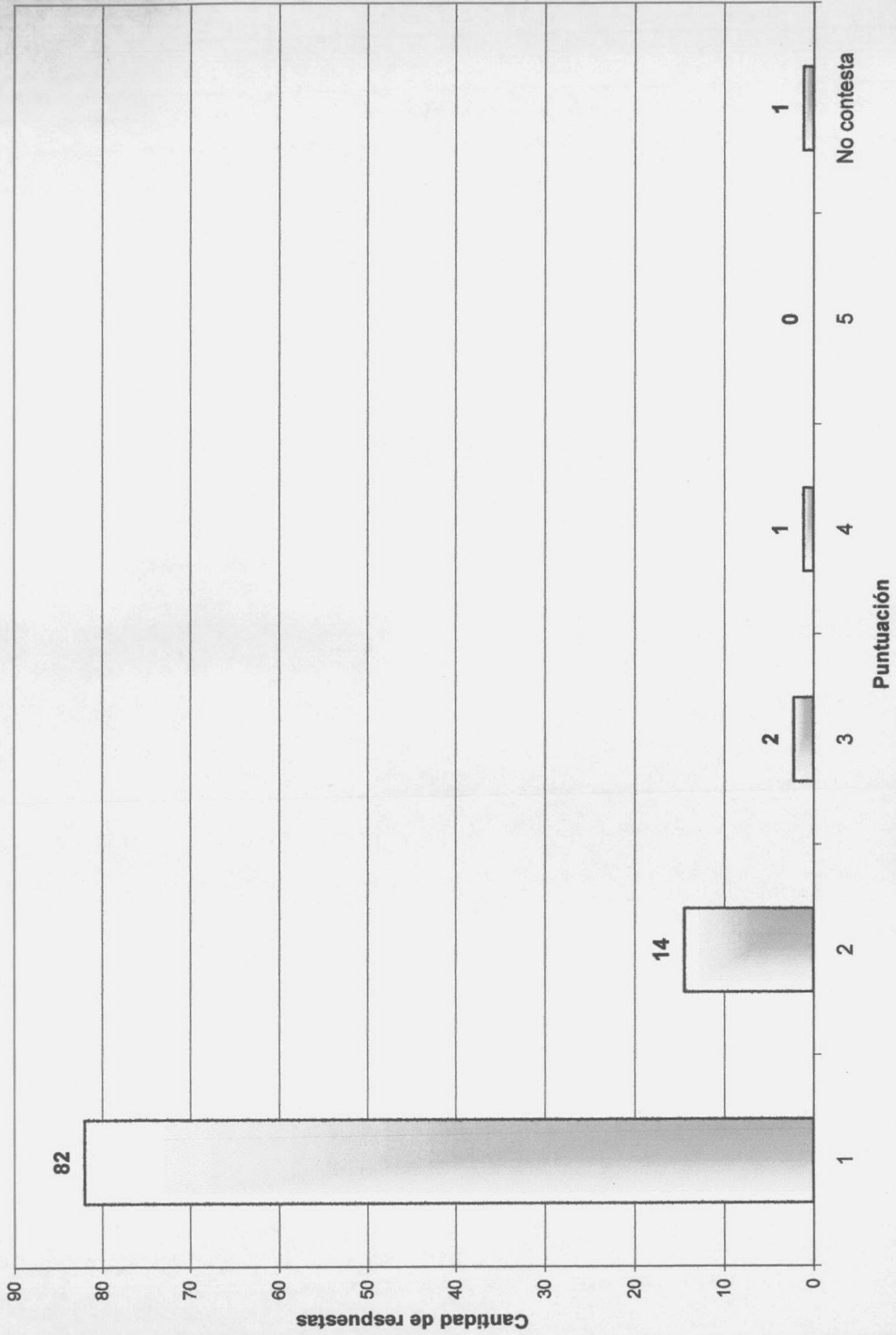
PRIORIDAD MANTENIMIENTO DE ESPACIOS VERDES

1: Máxima - 5: Mínima



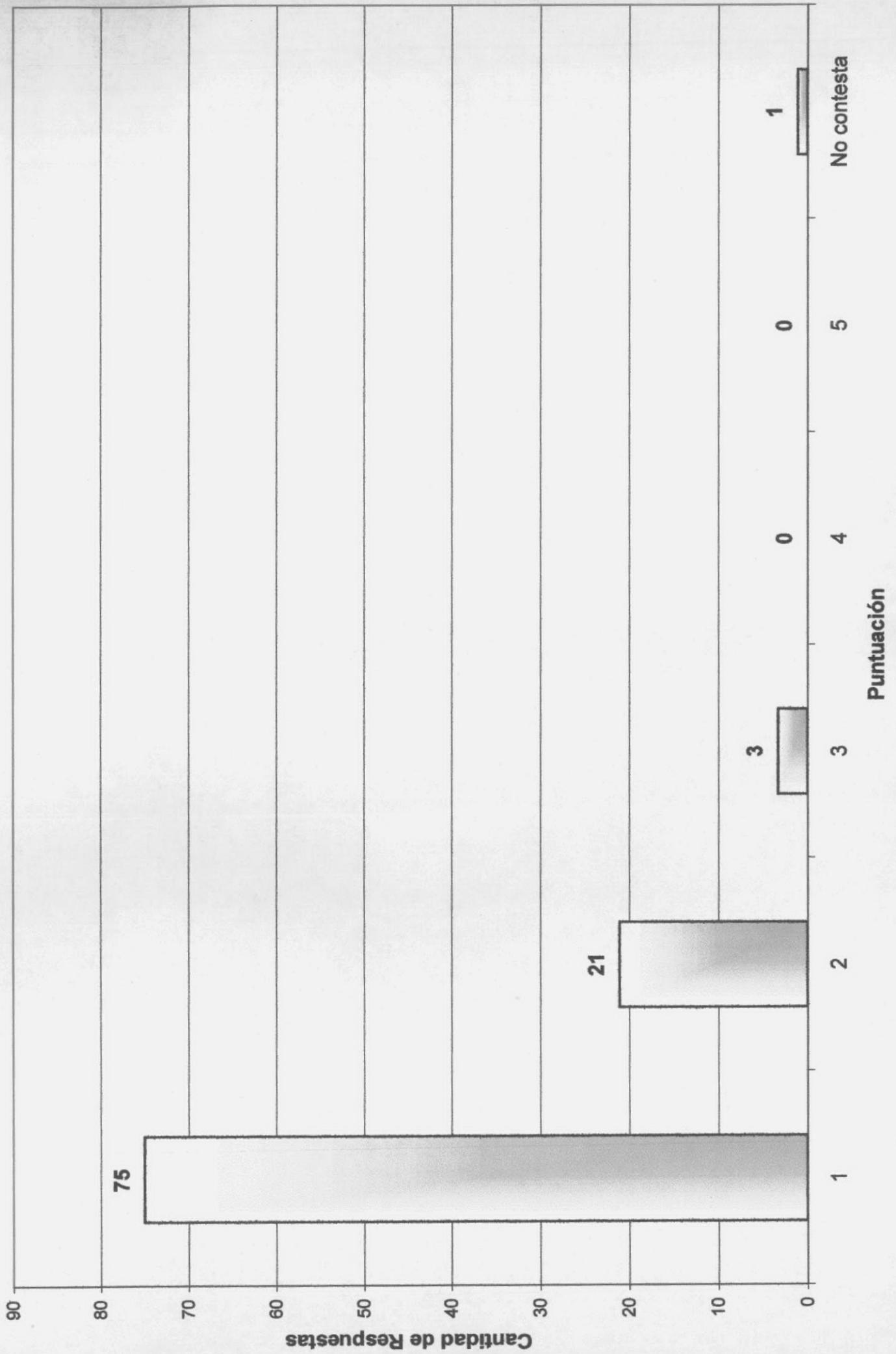
PRIORIDAD LIMPIEZA DE CALLES Y CUNETAS

1: Máxima - 5: Mínima



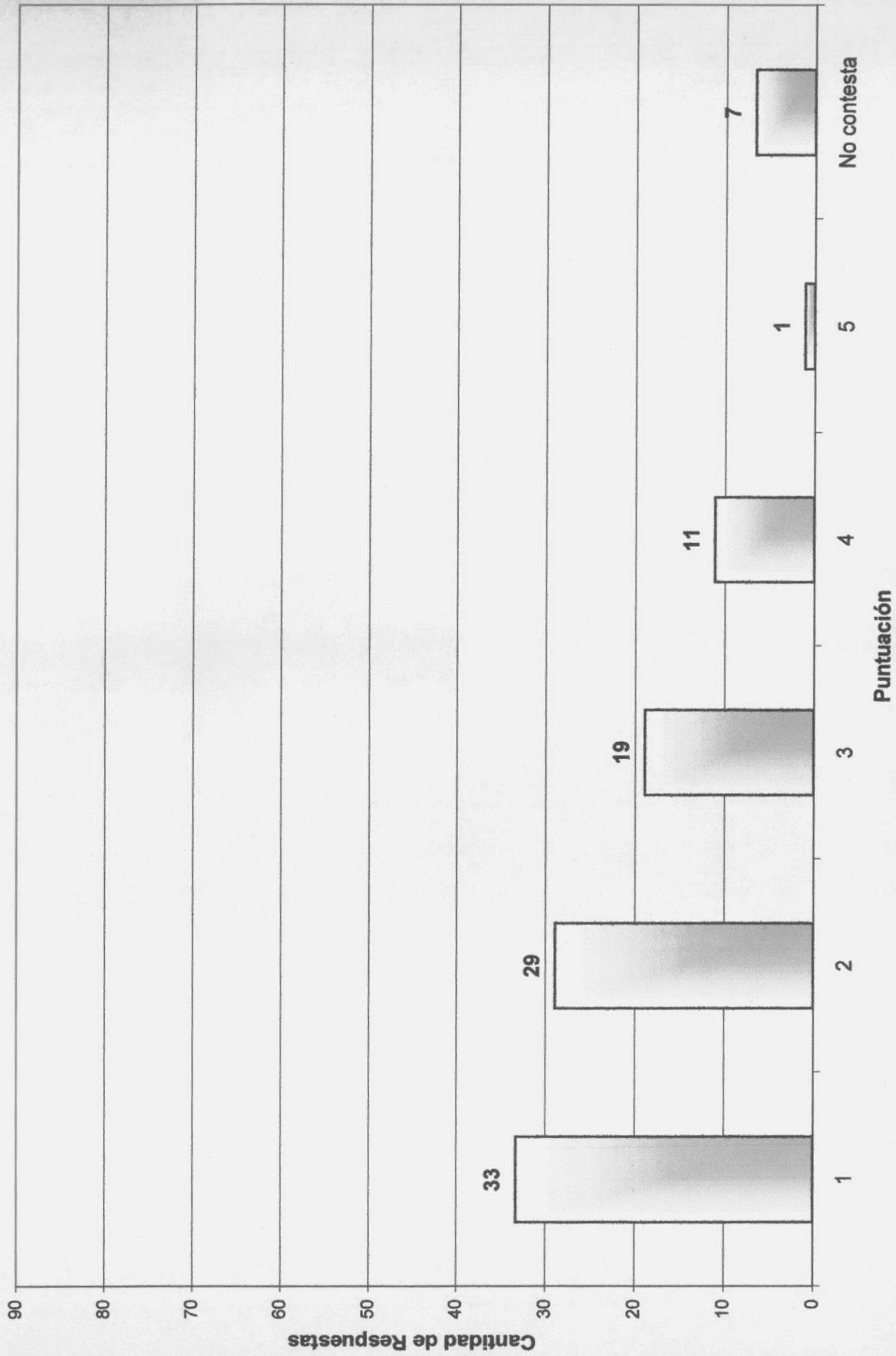
PRIORIDAD MANTENIMIENTO DE ASFALTO

1: Máxima - 5: Mínima



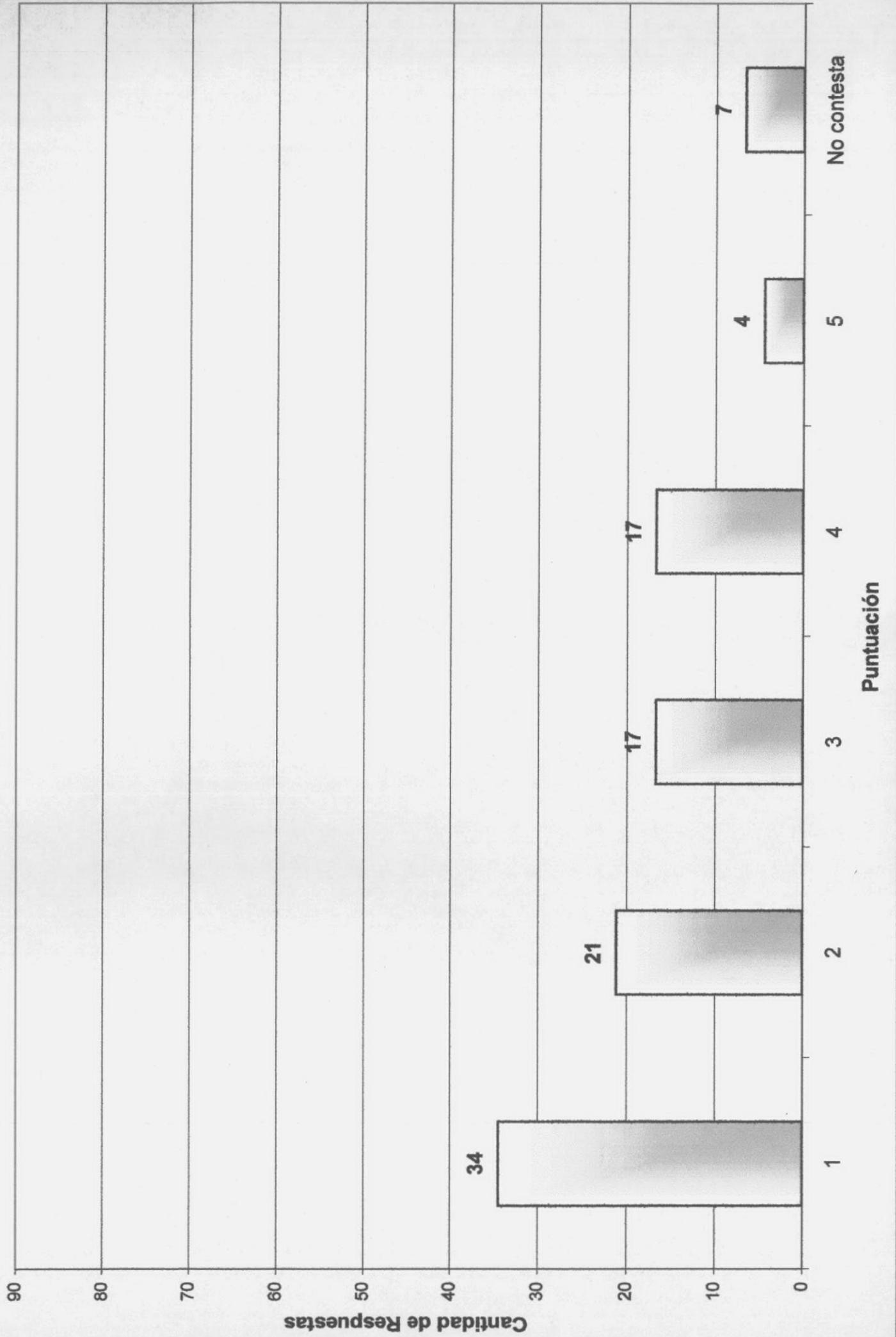
PRIORIDAD AGILIDAD EN TRAMITES MUNICIPALES

1: Máxima - 5: Mínima



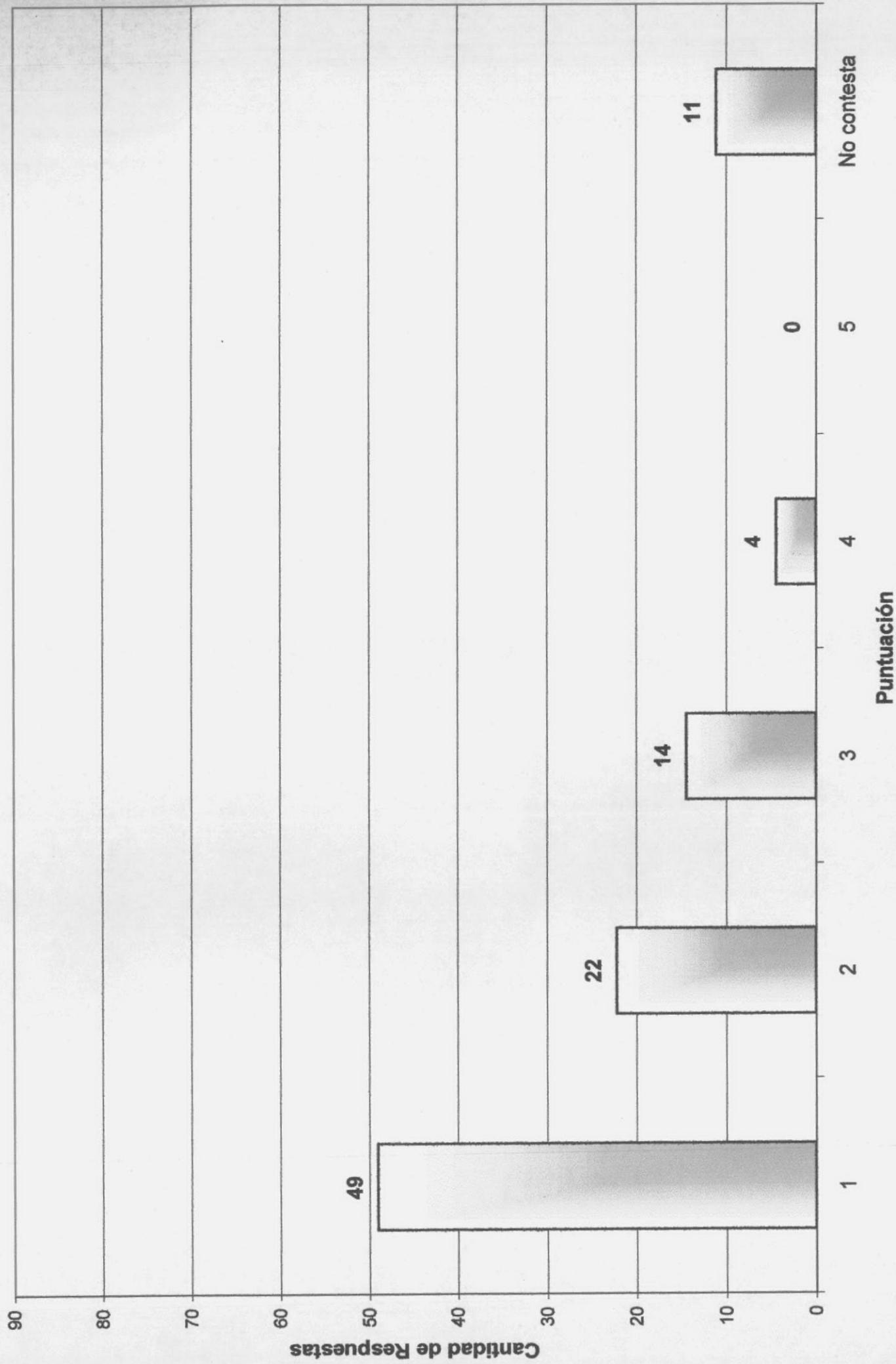
PRIORIDAD ATENCION AL PUBLICO

1: Máxima - 5: Mínima



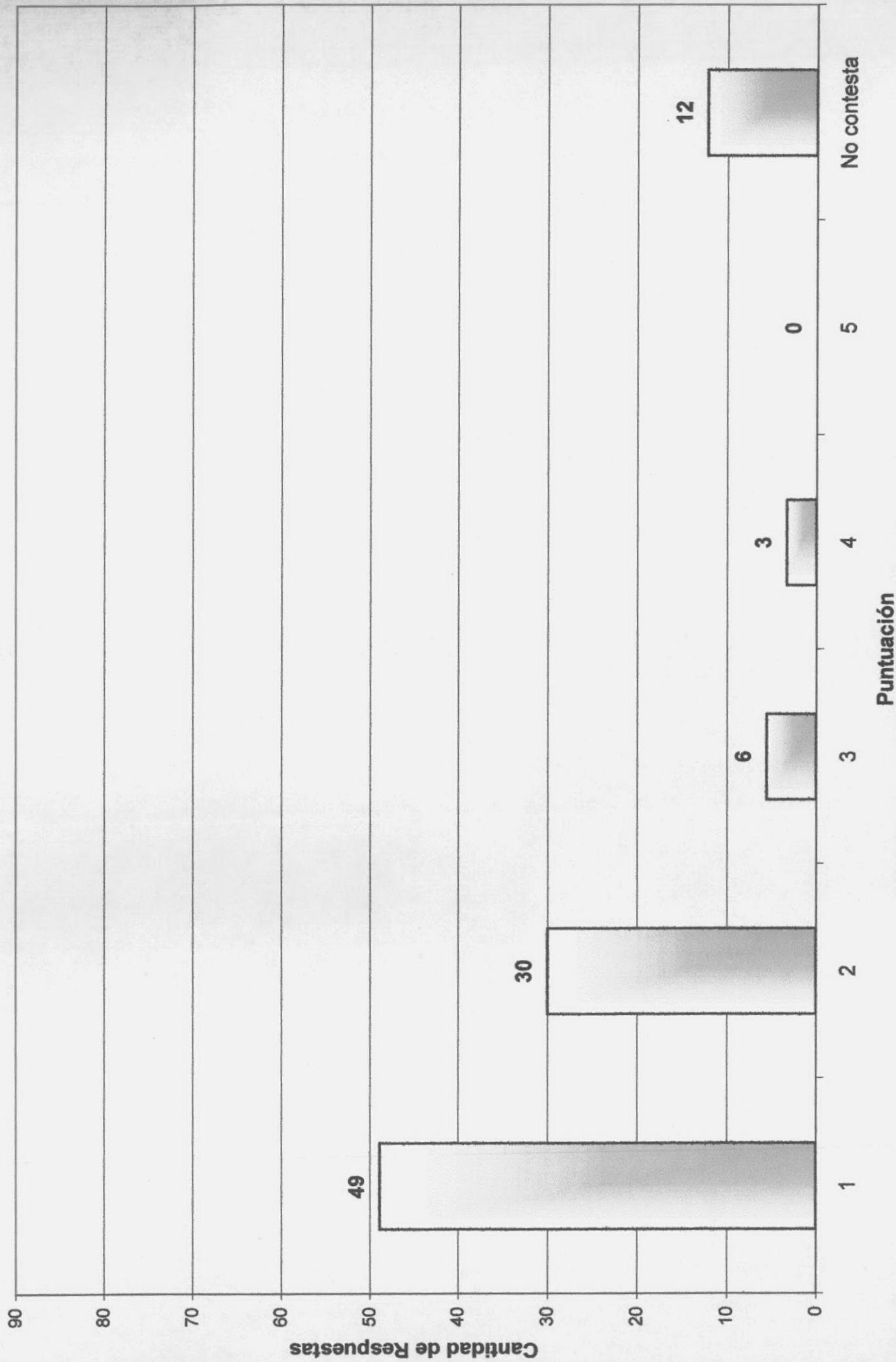
PRIORIDAD OBRAS PUBLICAS

1: Máxima - 5: Mínima



PRIORIDAD APOYO A LAS EXPORTACIONES

1: Máxima - 5: Mínima



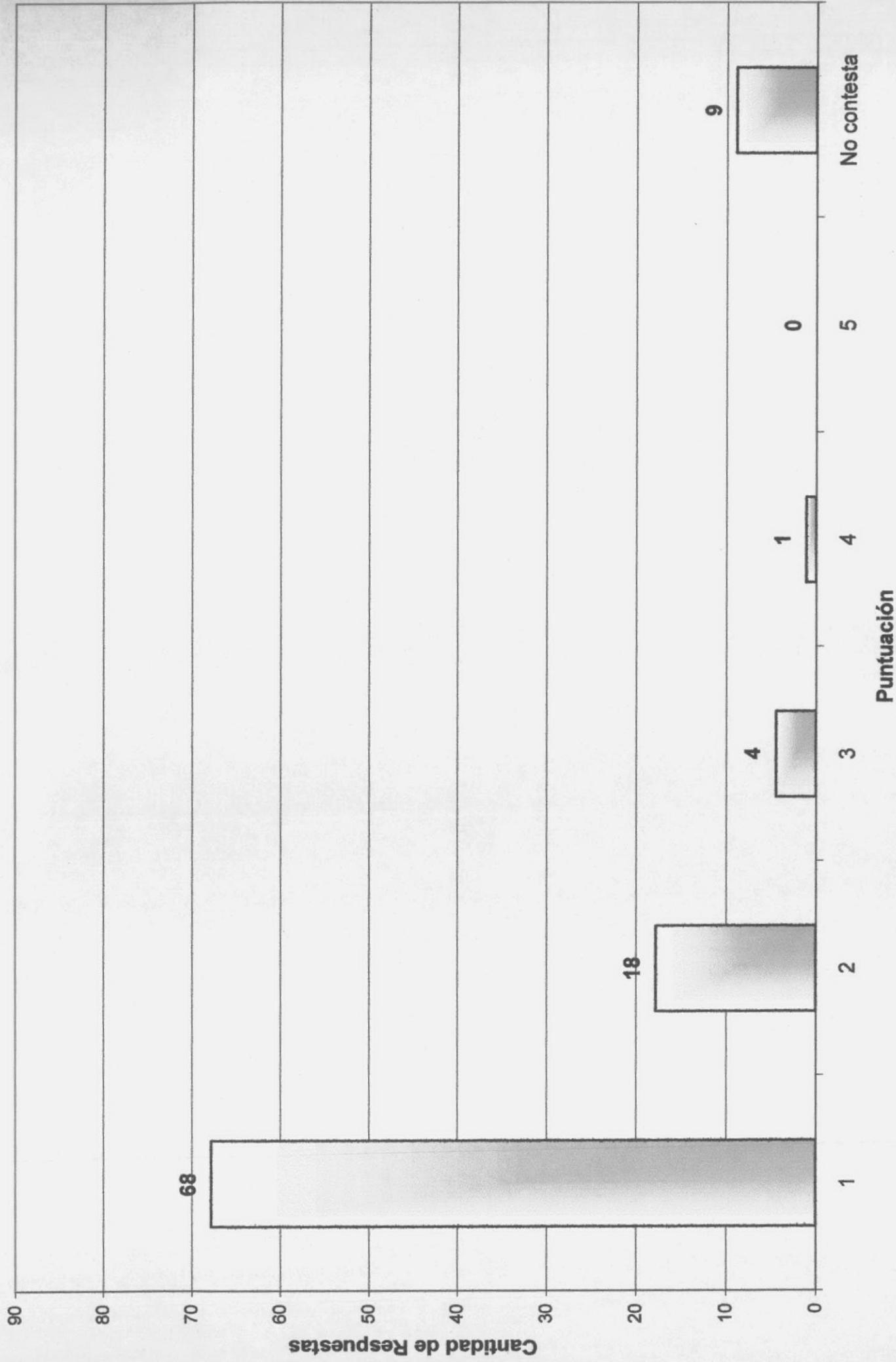
PRIORIDAD APOYO ECONOMICO

1: Máxima - 5: Mínima

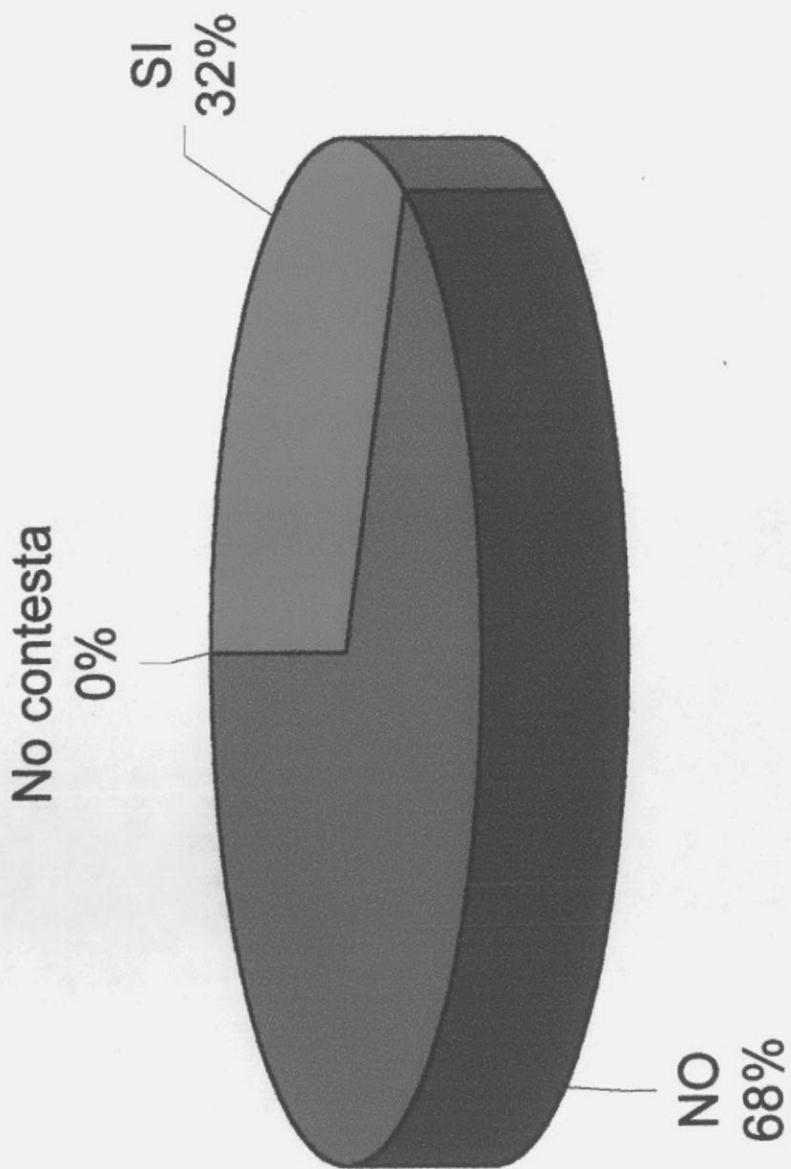


PRIORIDAD APOYO AL EMPLEO

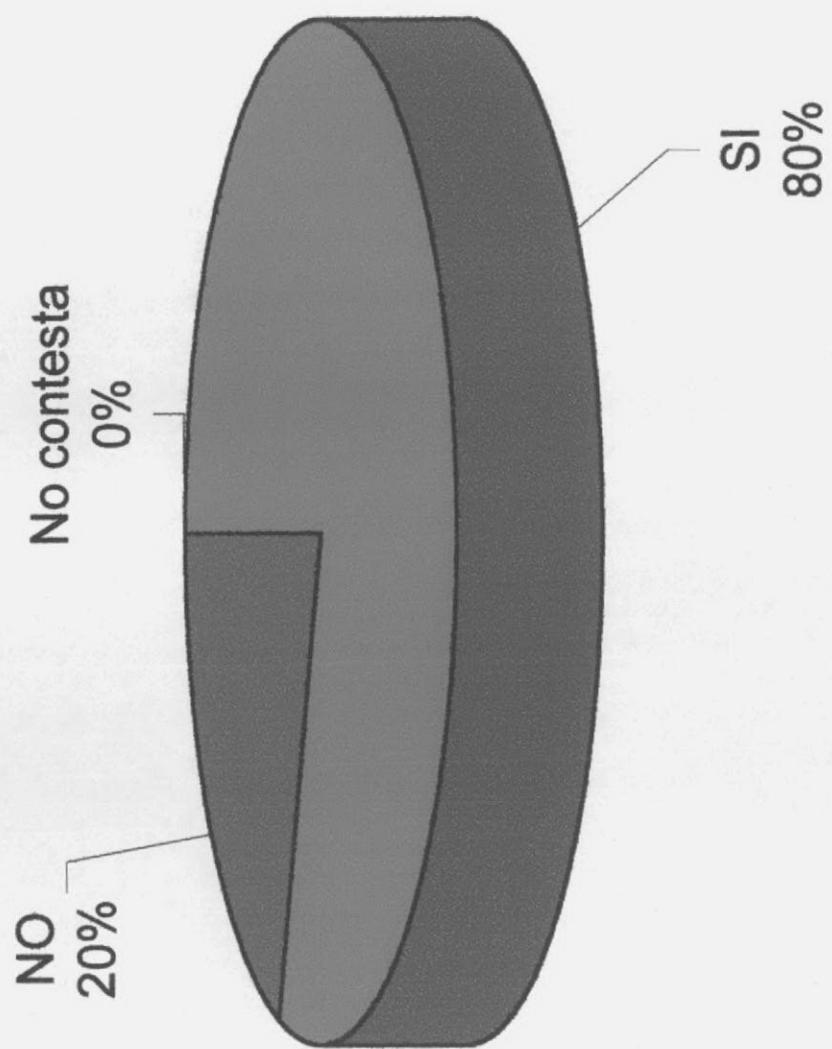
1: Máxima - 5: Mínima



¿Está conforme con la información que le brinda el Municipio sobre su gestión?



¿Considera importante recibir Capacitación?



Áreas en las que los empresarios solicitan capacitación

A continuación, se describen en orden de importancia descendente, las áreas en las que empresarios de diferentes rubros solicitaron capacitación:

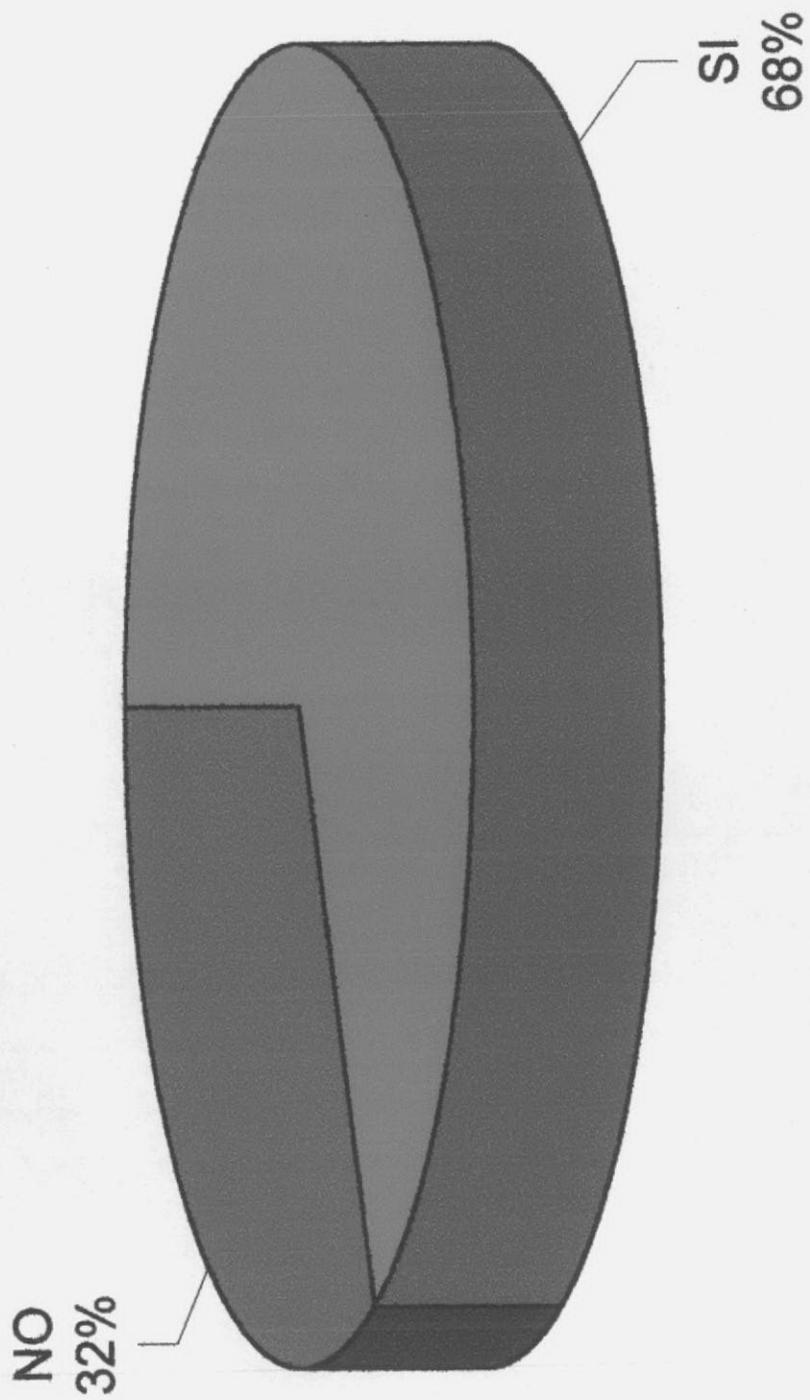
- Formación comercial
 - Computación
 - Inglés
 - Marketing
 - Administración
 - Aspectos contables e impositivos
 - Servicio
 - Atención al cliente
 - Aspectos laborales
 - Microemprendimientos
 - Salud
 - Desarrollo de nuevas industrias
 - Promoción Turística en Restaurantes.
 - Electrónica, oficios en general
 - Exportaciones
 - Educación
-

ANEXO III

**RESULTADOS DE LAS
ENCUESTAS
A
CIUDADANOS**

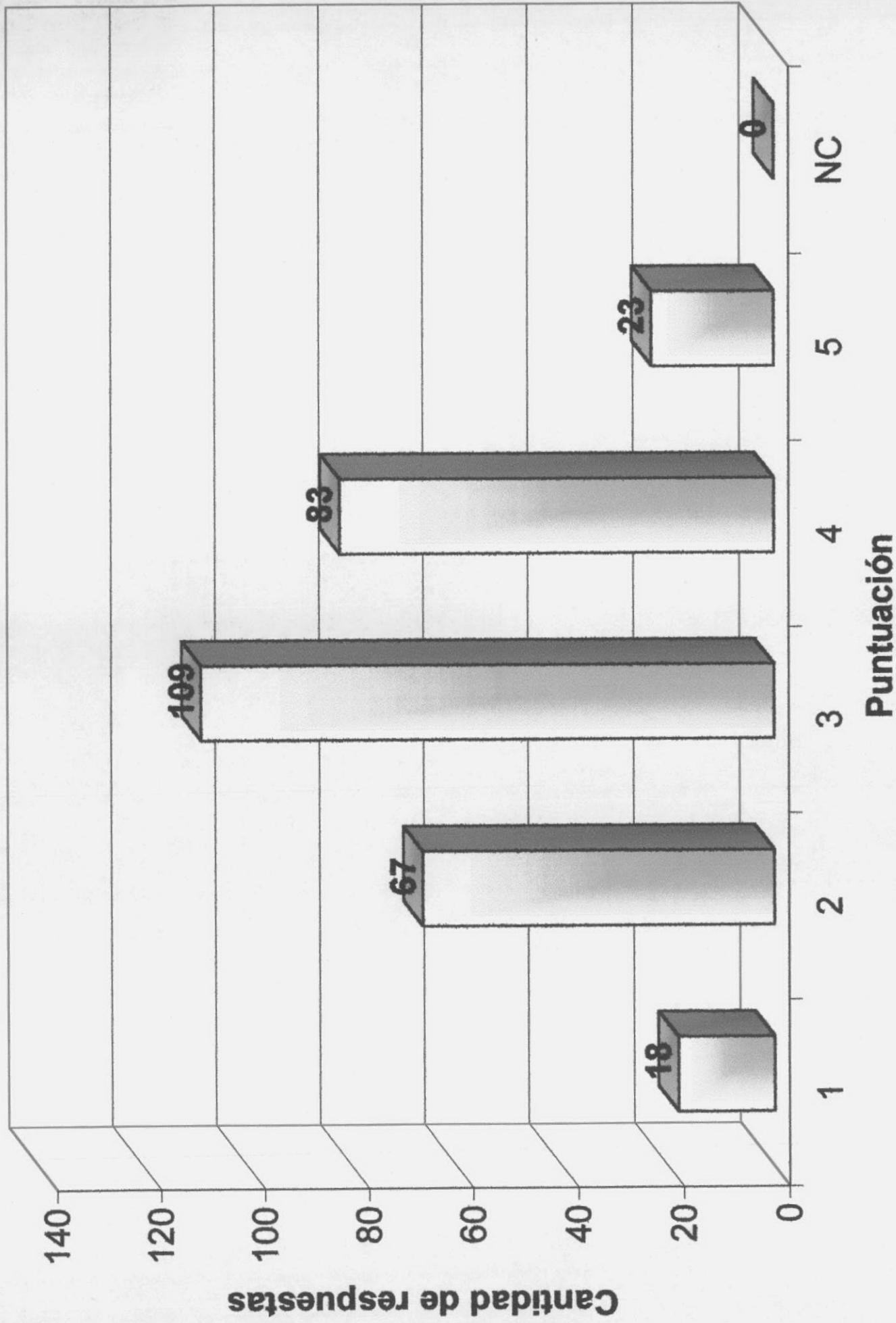


¿ Conoce el nombre del Intendente?



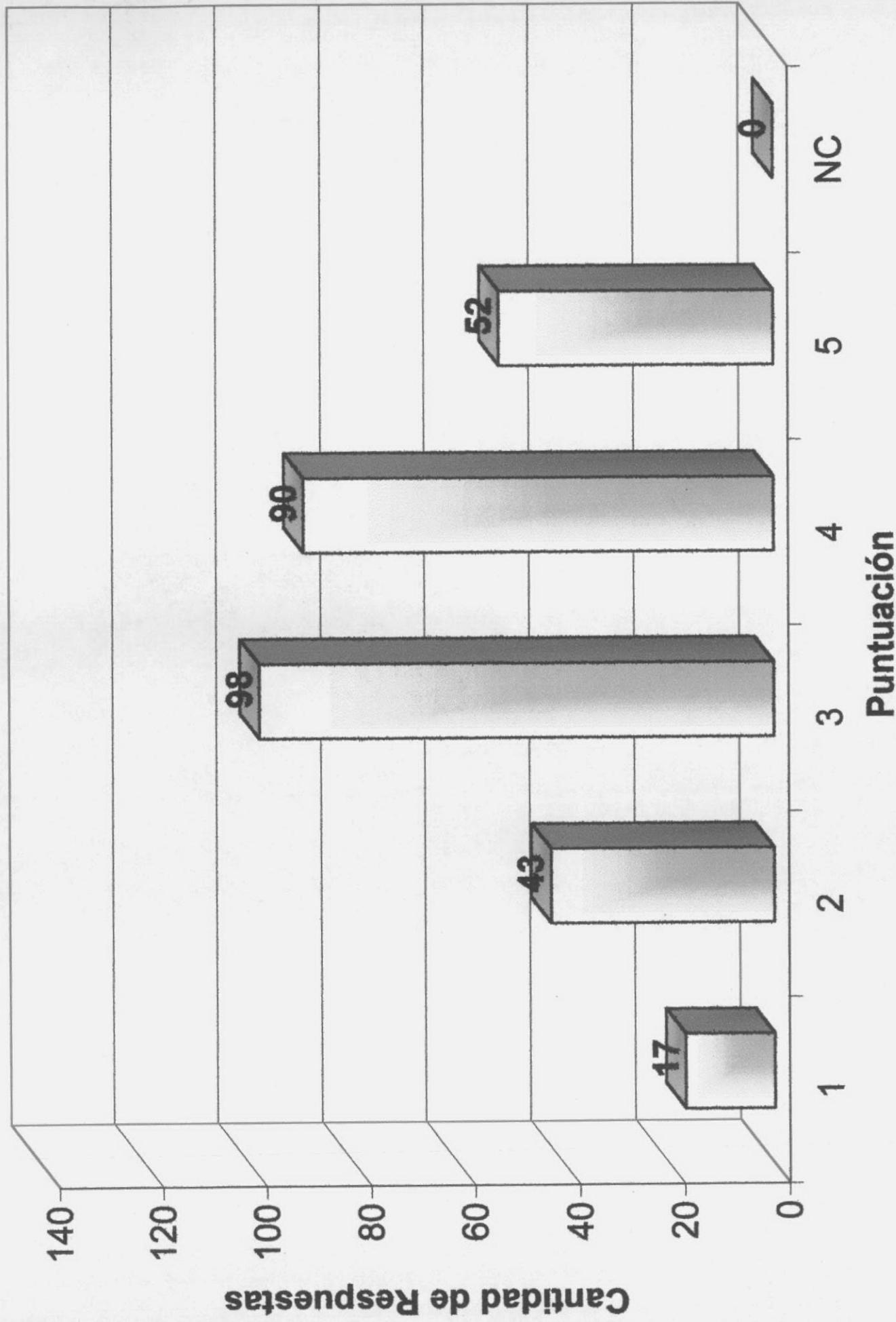
ALUMBRADO PÚBLICO

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



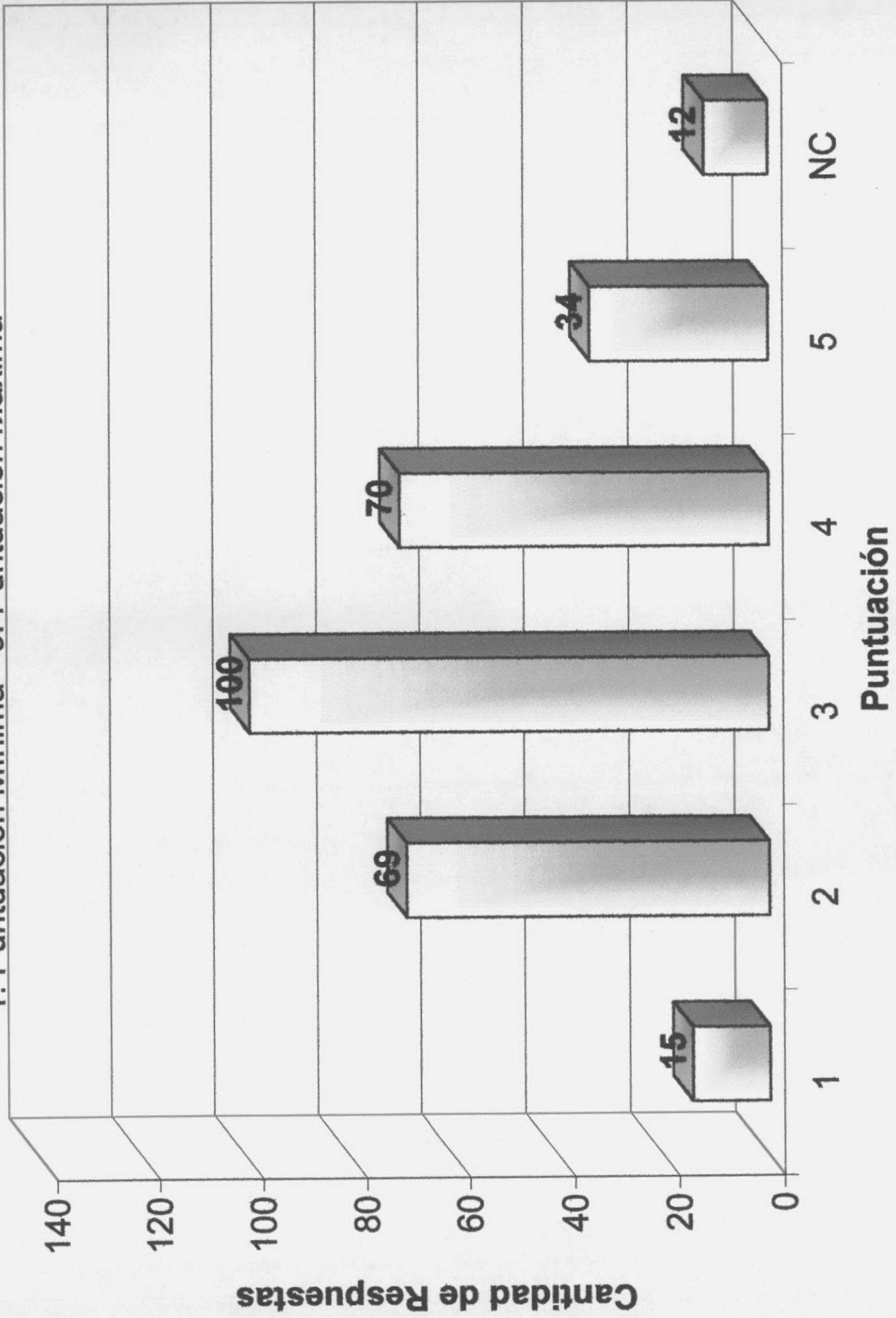
RECOLECCION DE RESIDUOS

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



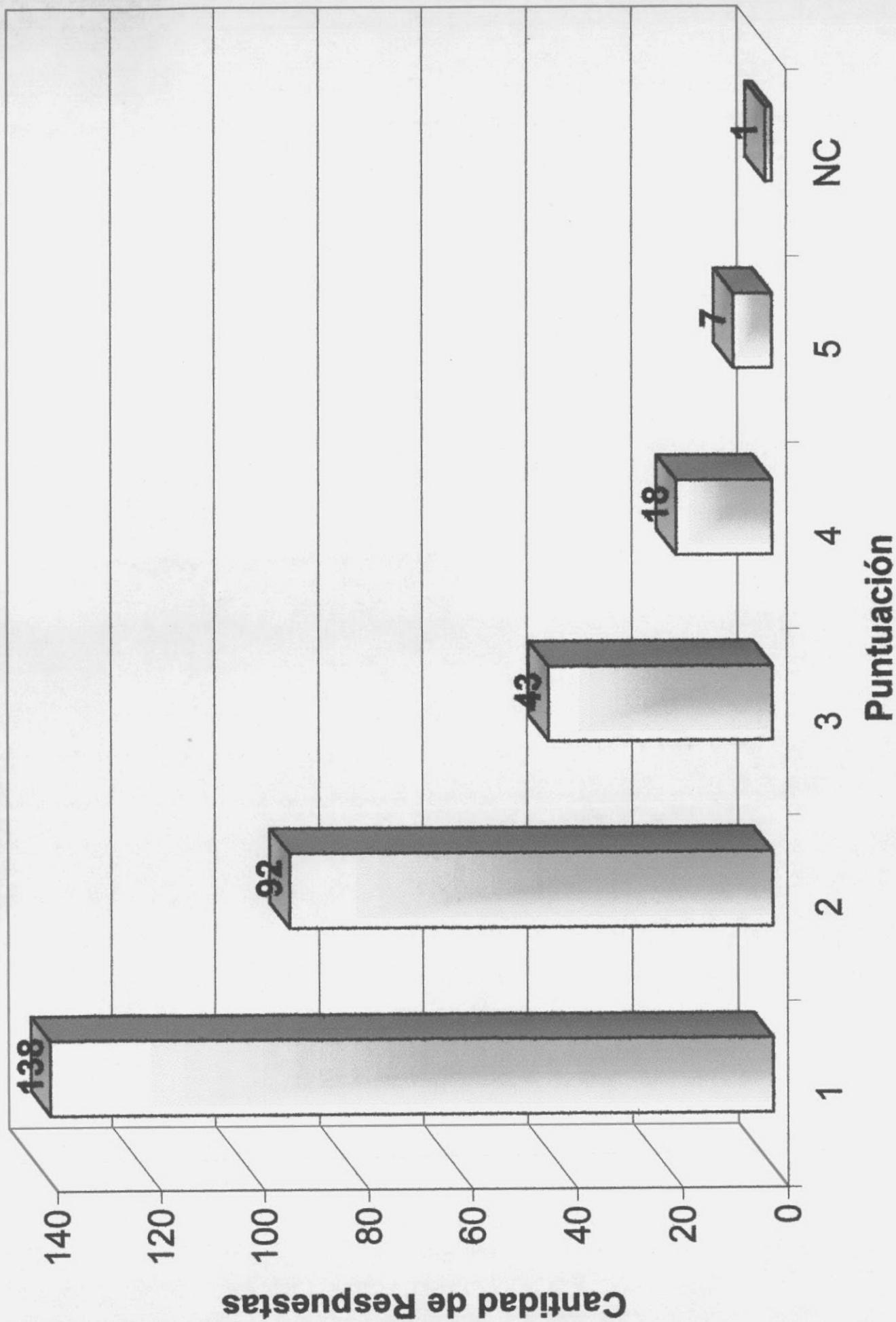
MANTENIMIENTO ESPACIOS VERDES

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



LIMPIEZA DE CALLES Y CUNETETAS

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



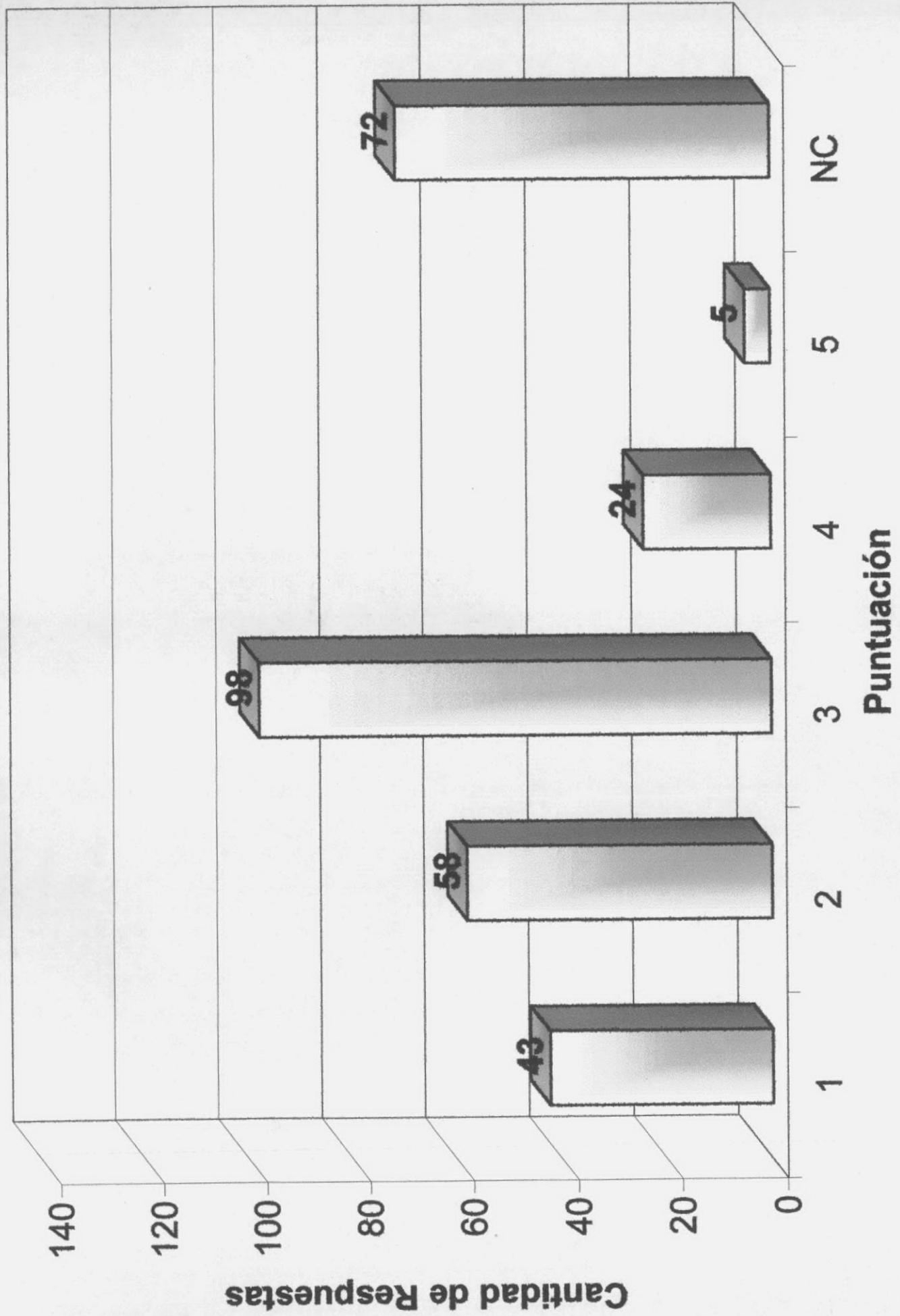
MANTENIMIENTO DE ASFALTO

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



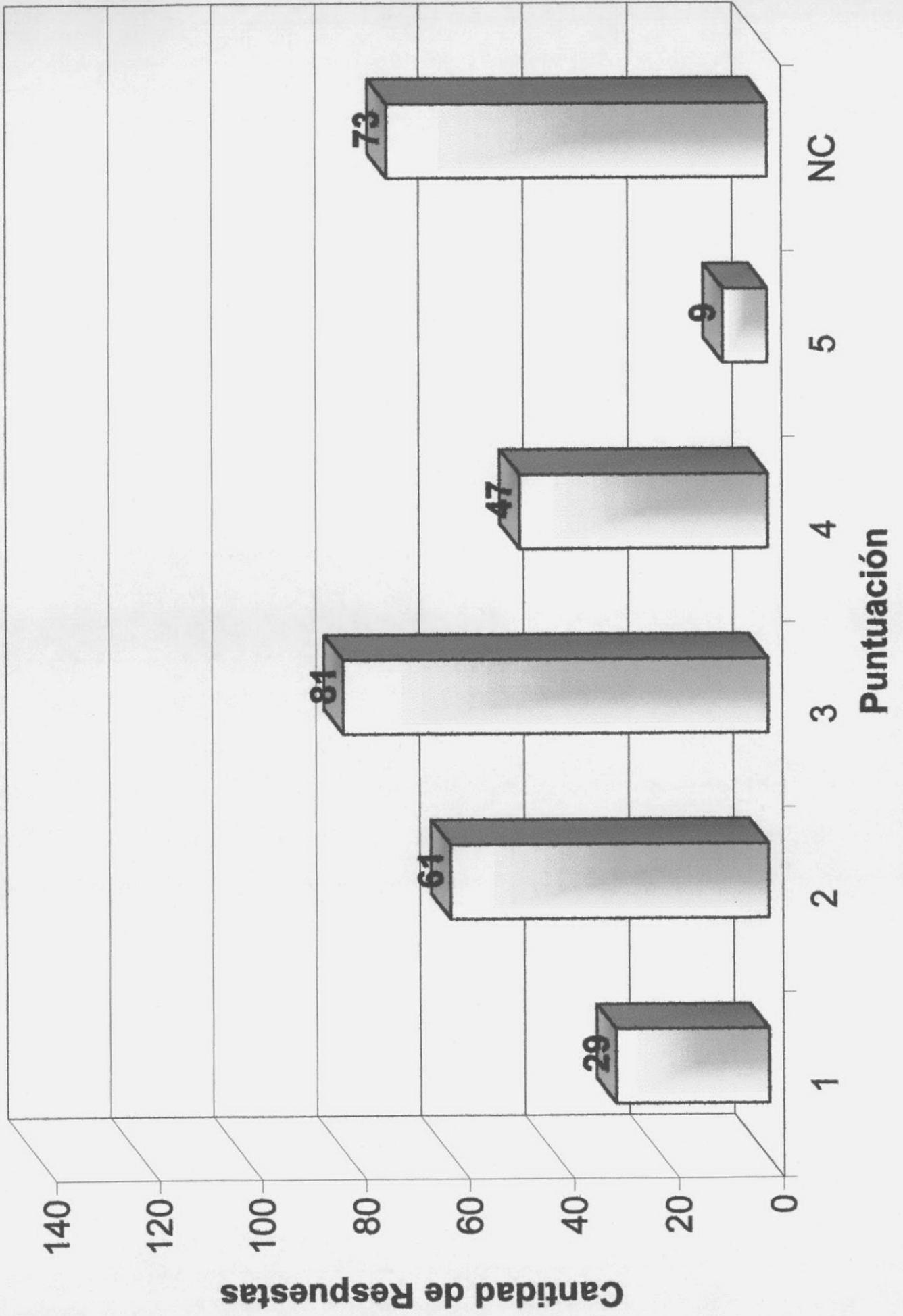
AGILIDAD EN TRAMITES MUNICIPALES

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



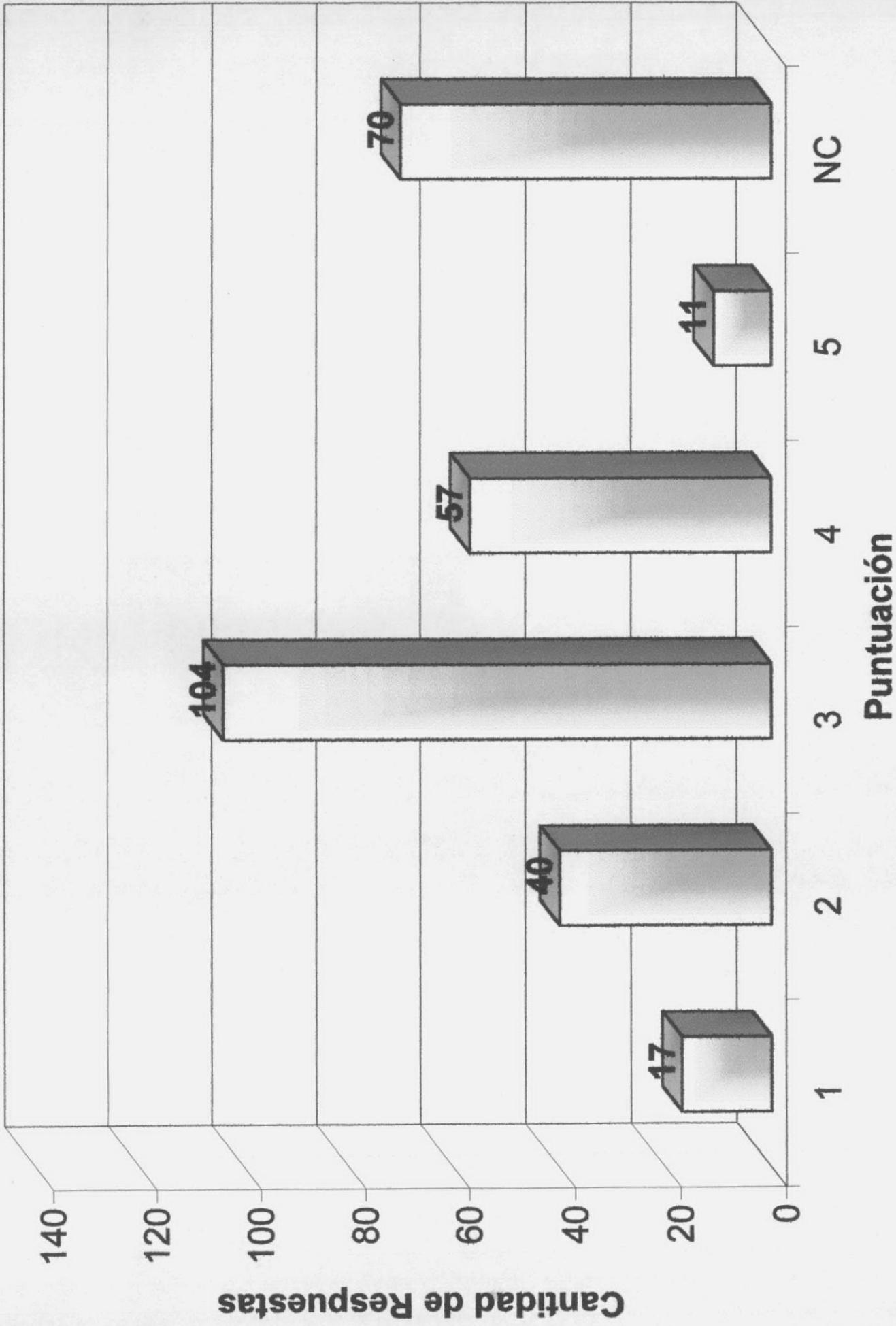
ATENCIÓN AL PÚBLICO

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima

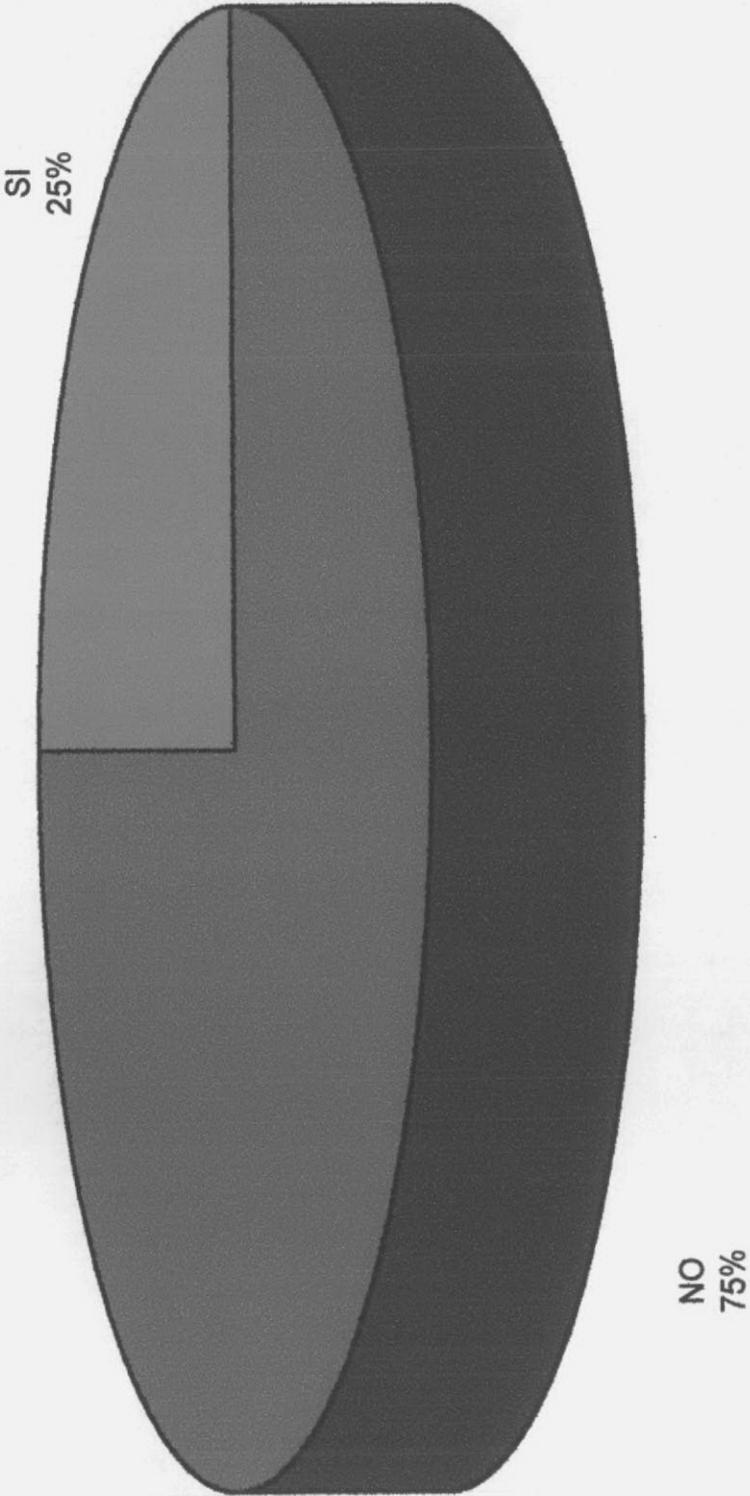


CONFORMIDAD CON OBRAS PUBLICAS

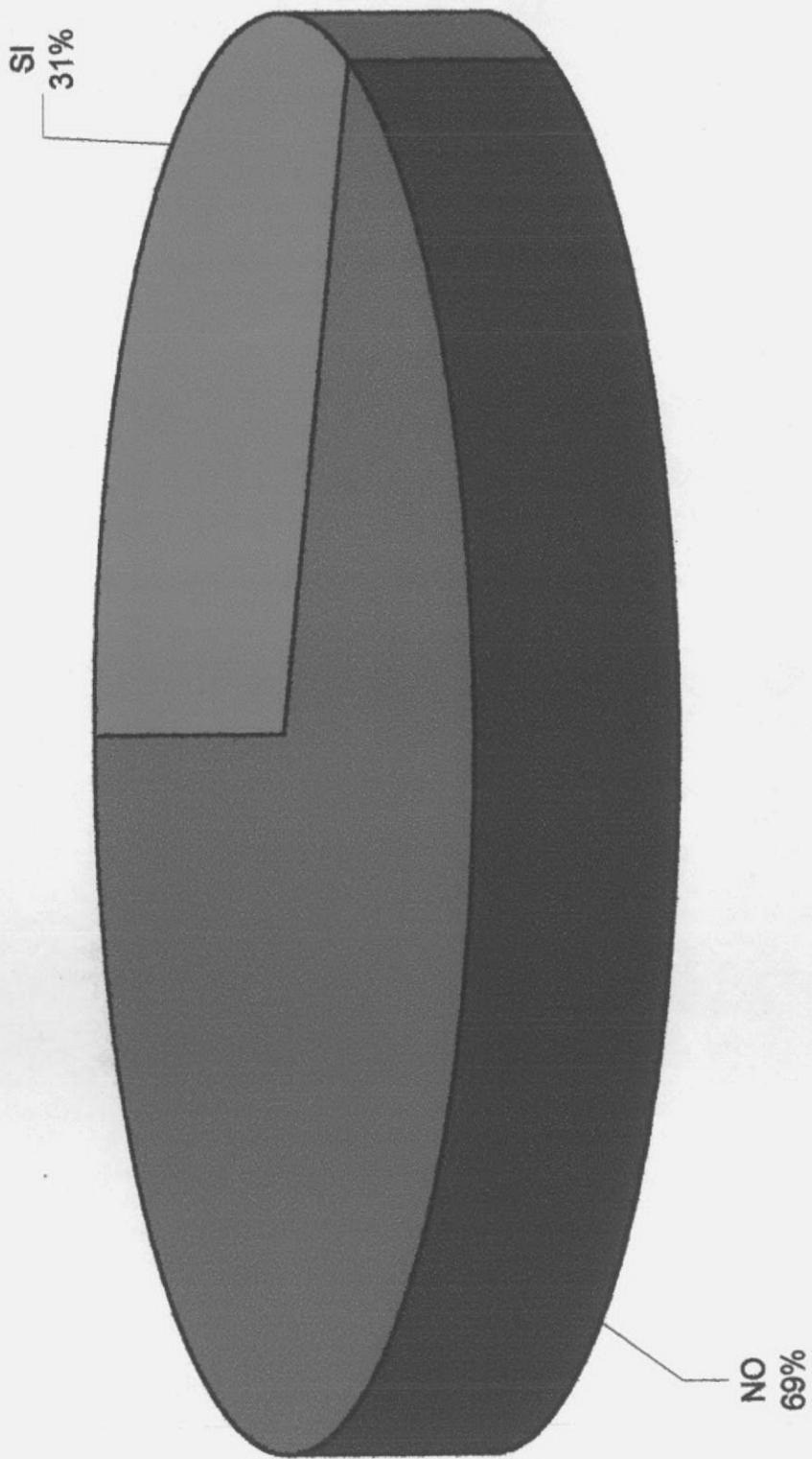
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



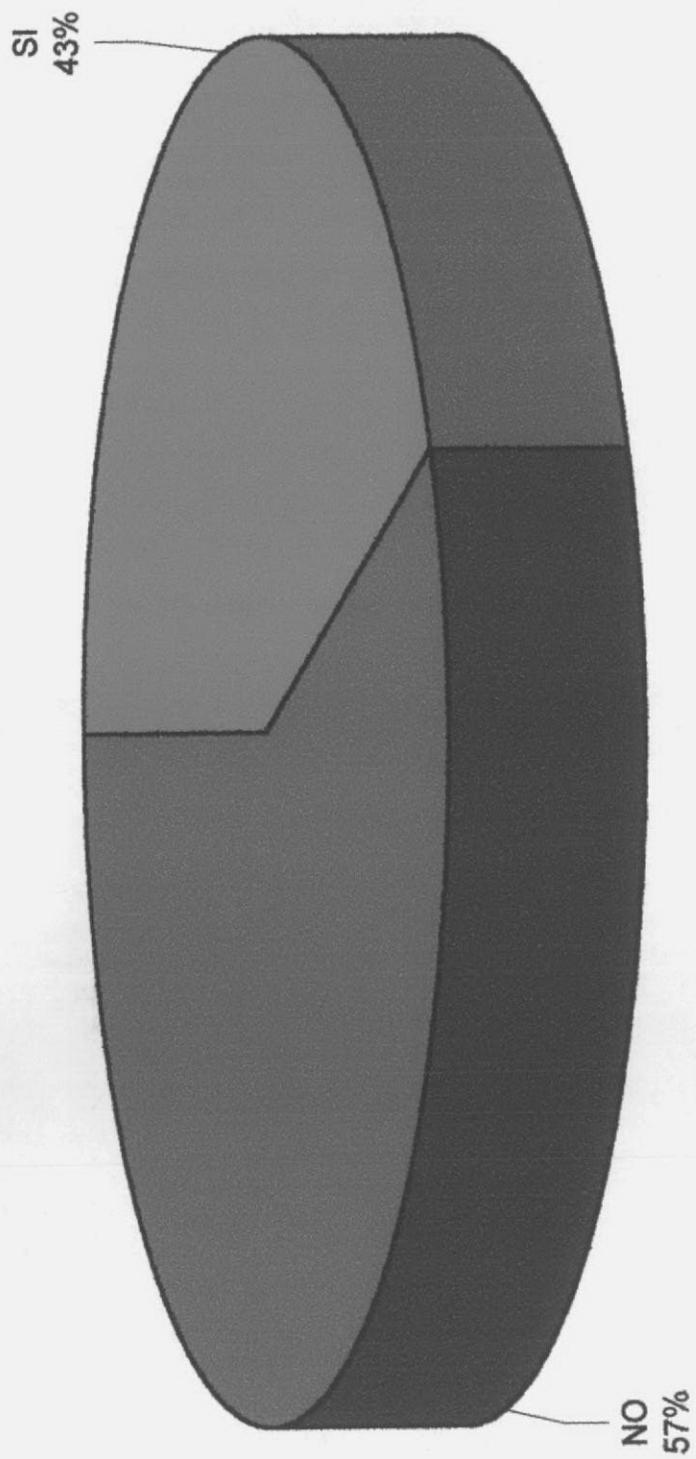
¿Conoce si el Municipio tiene planes de vivienda?



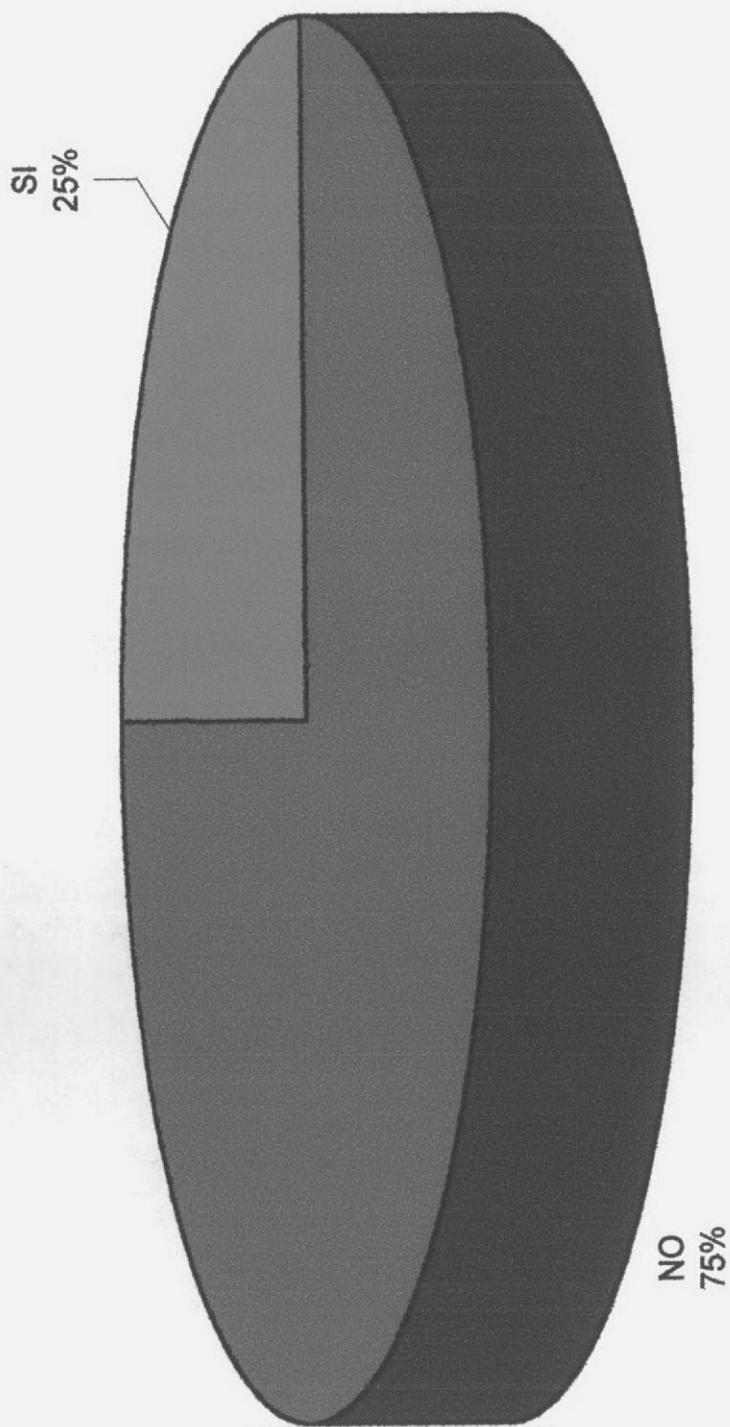
¿Conoce si el Municipio tiene planes de cultura?



¿Conoce si el Municipio tiene planes de deportes?

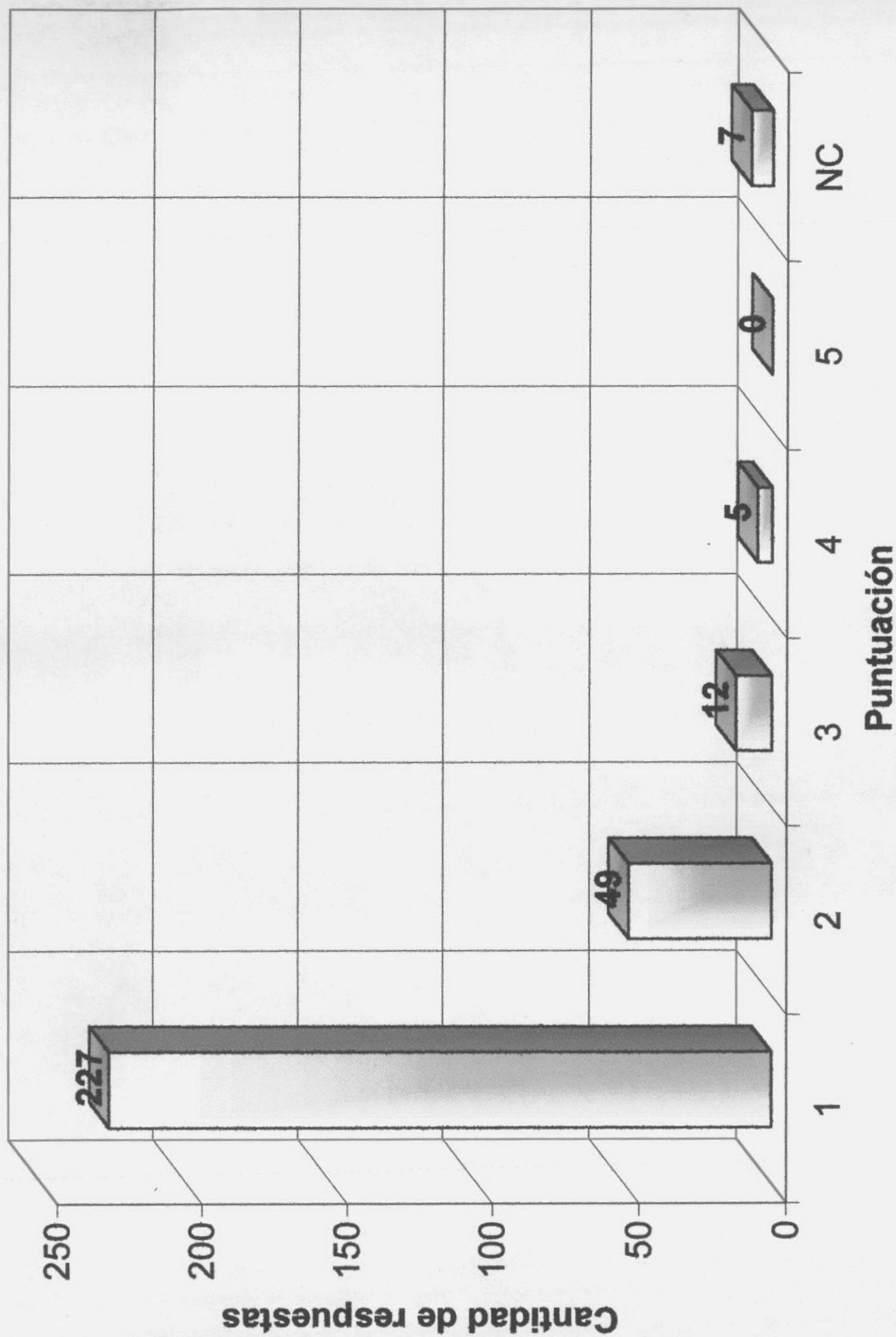


¿Conoce si el Municipio tiene planes de empleo?



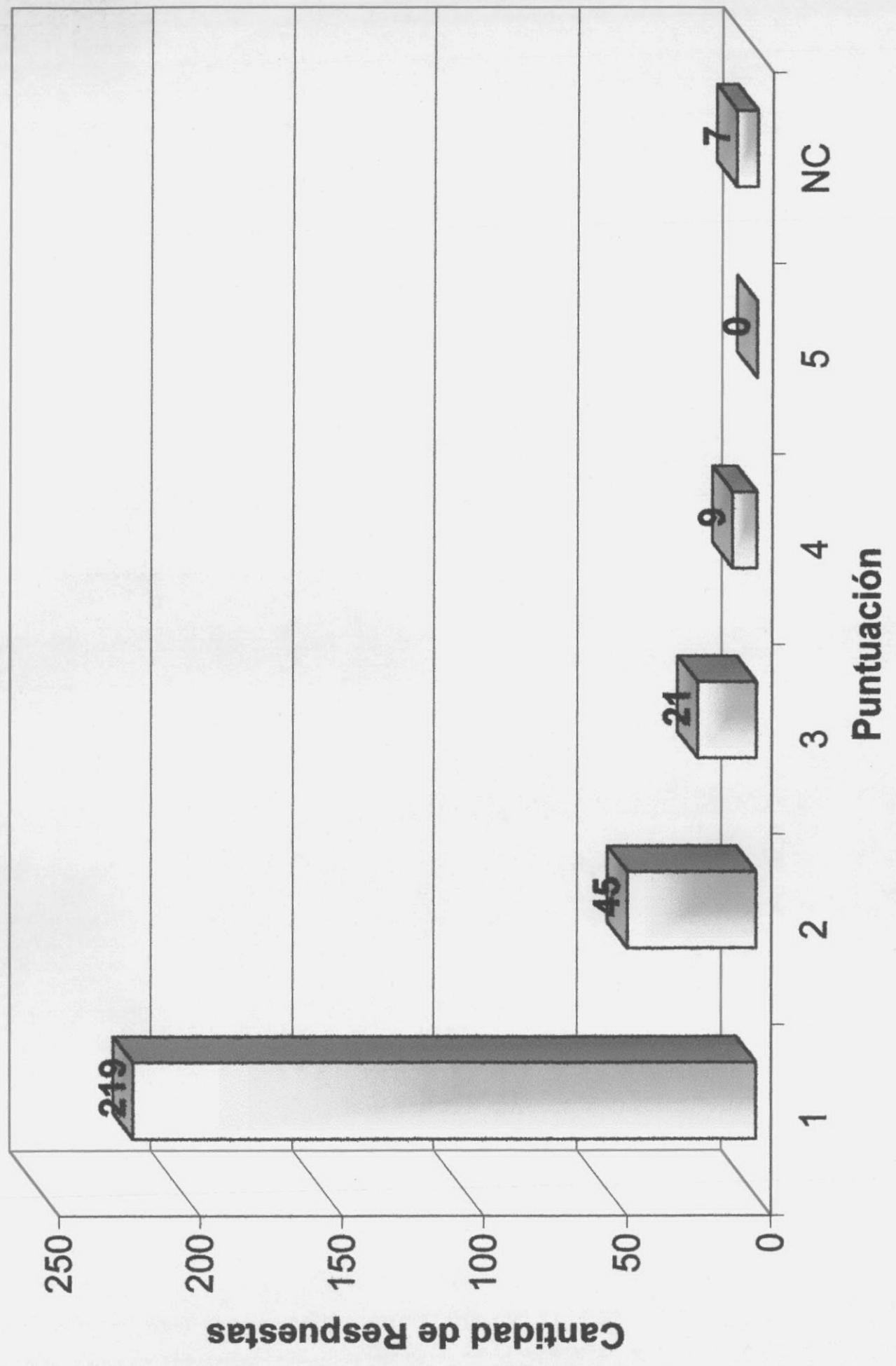
PRORIDAD ALUMBRADO PUBLICO

1: Máxima - 5: Mínima



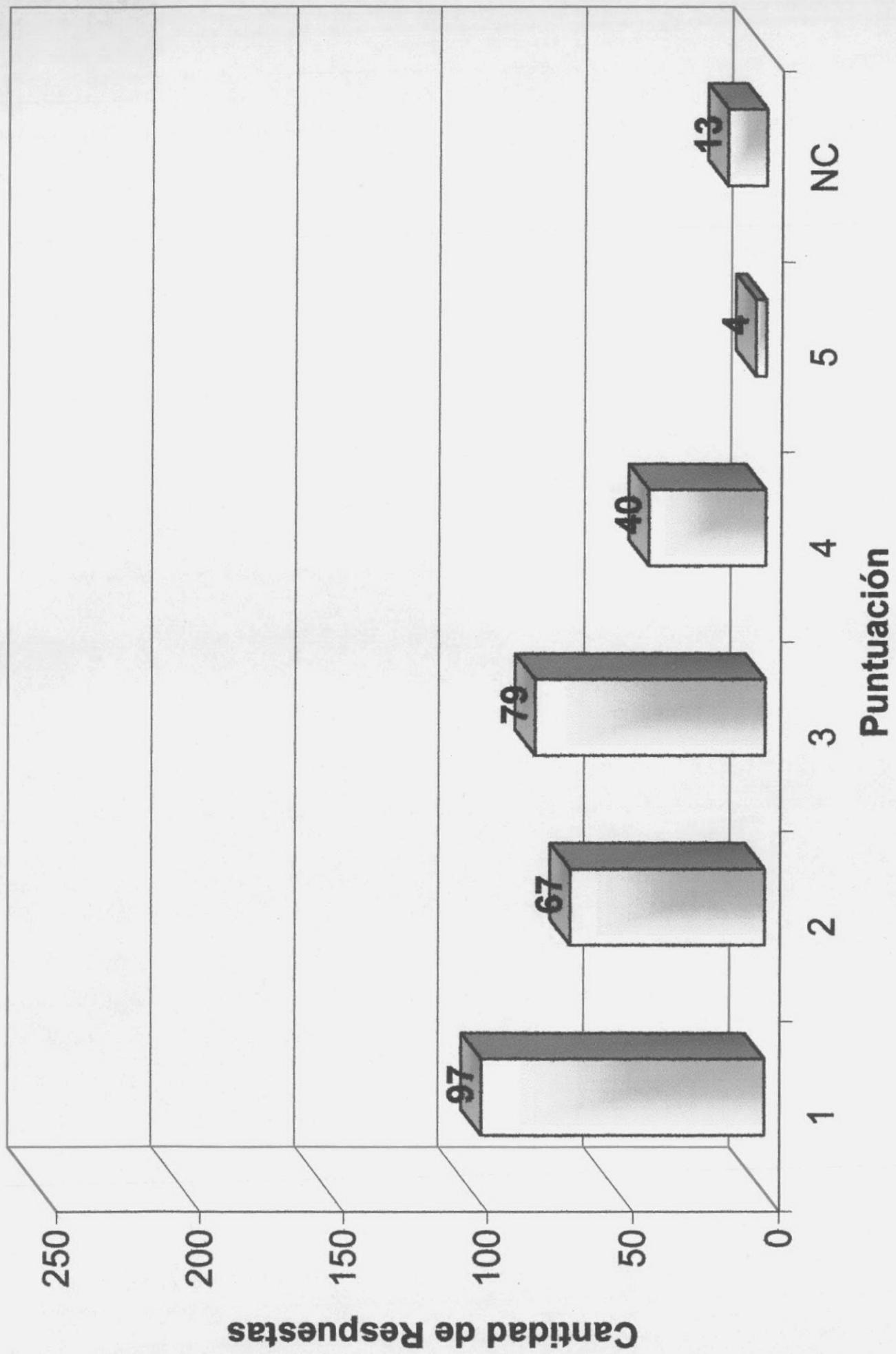
PRIORIDAD RECOLECCION DE RESIDUOS

1: Máxima - 5: Mínima



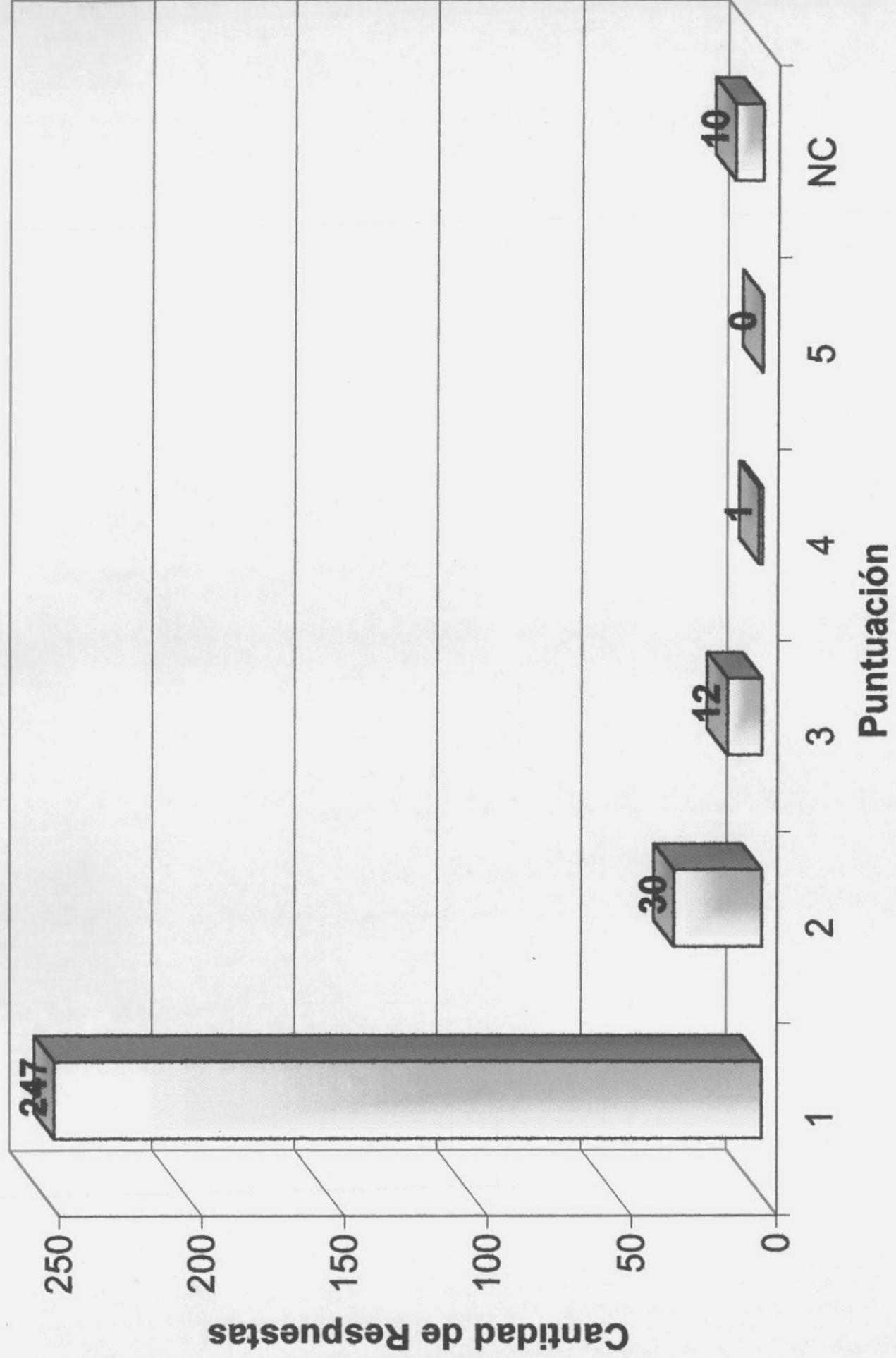
PRIORIDAD MANTENIMIENTO DE ESPACIOS VERDES

1: Máxima - 5: Mínima



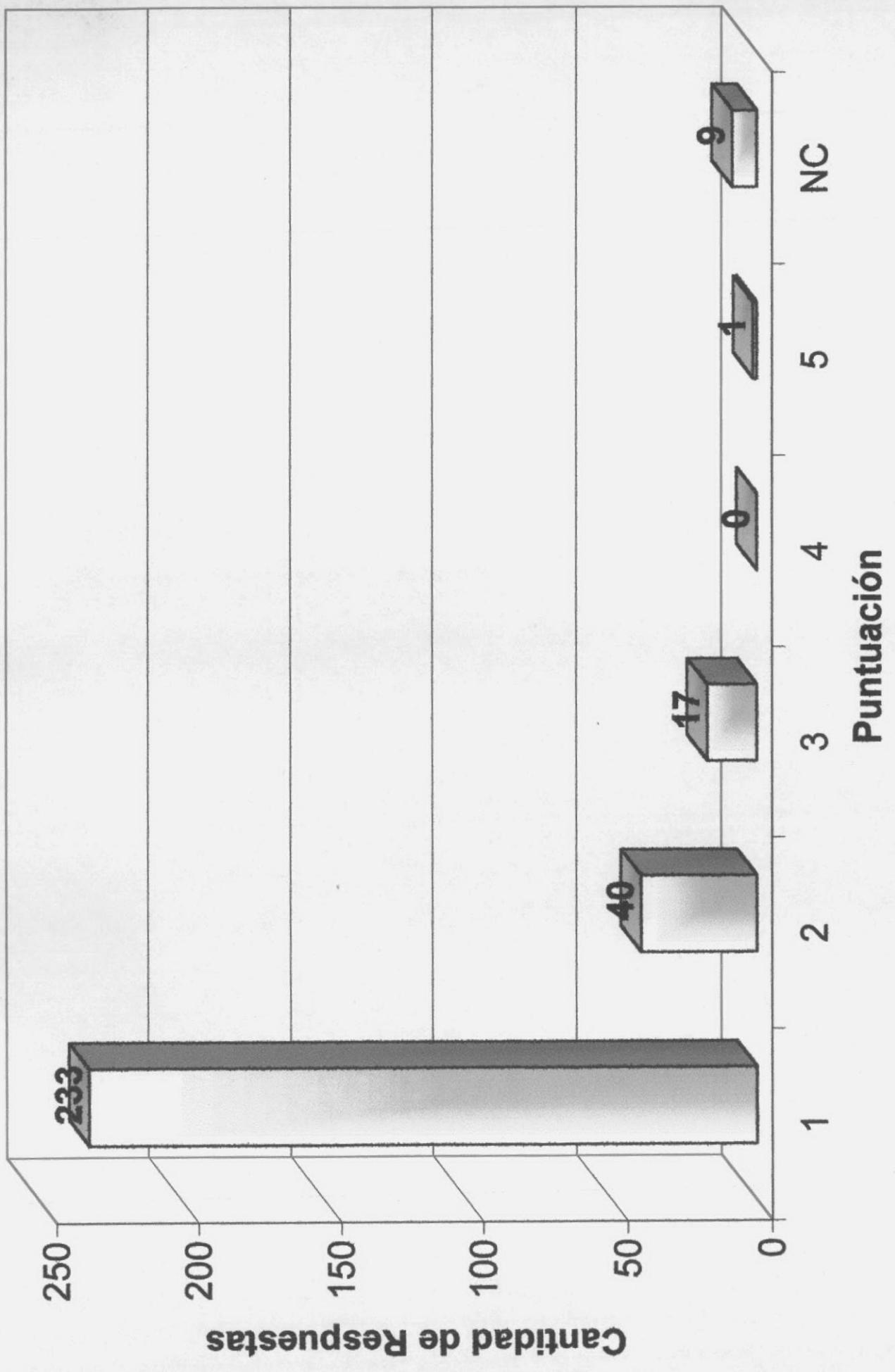
PRIORIDAD LIMPIEZA DE CALLES Y CUNETETAS

1: Máxima - 5: Mínima



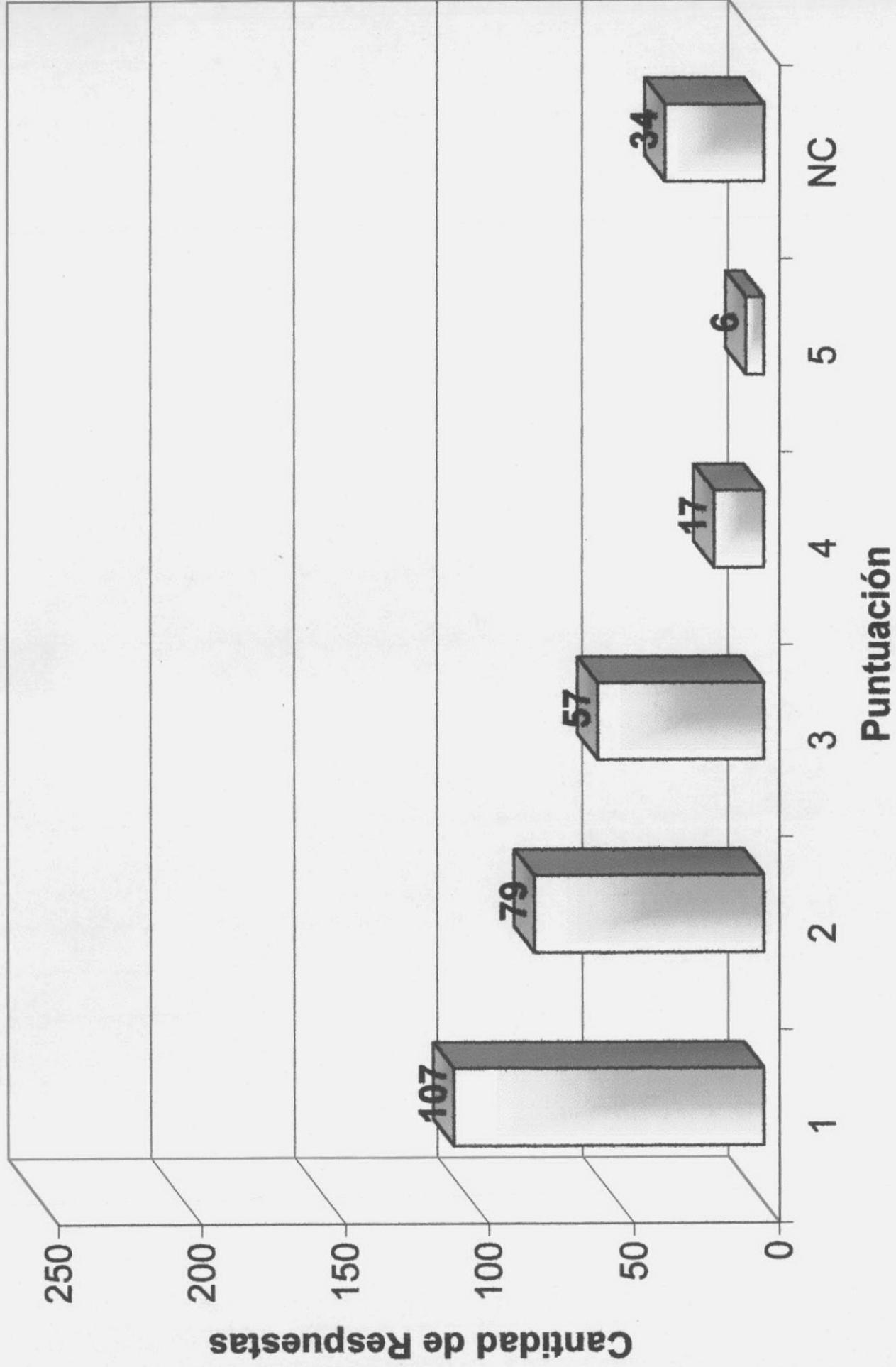
PRIORIDAD MANTENIMIENTO DE ASFALTO

1: Máxima - 5: Mínima



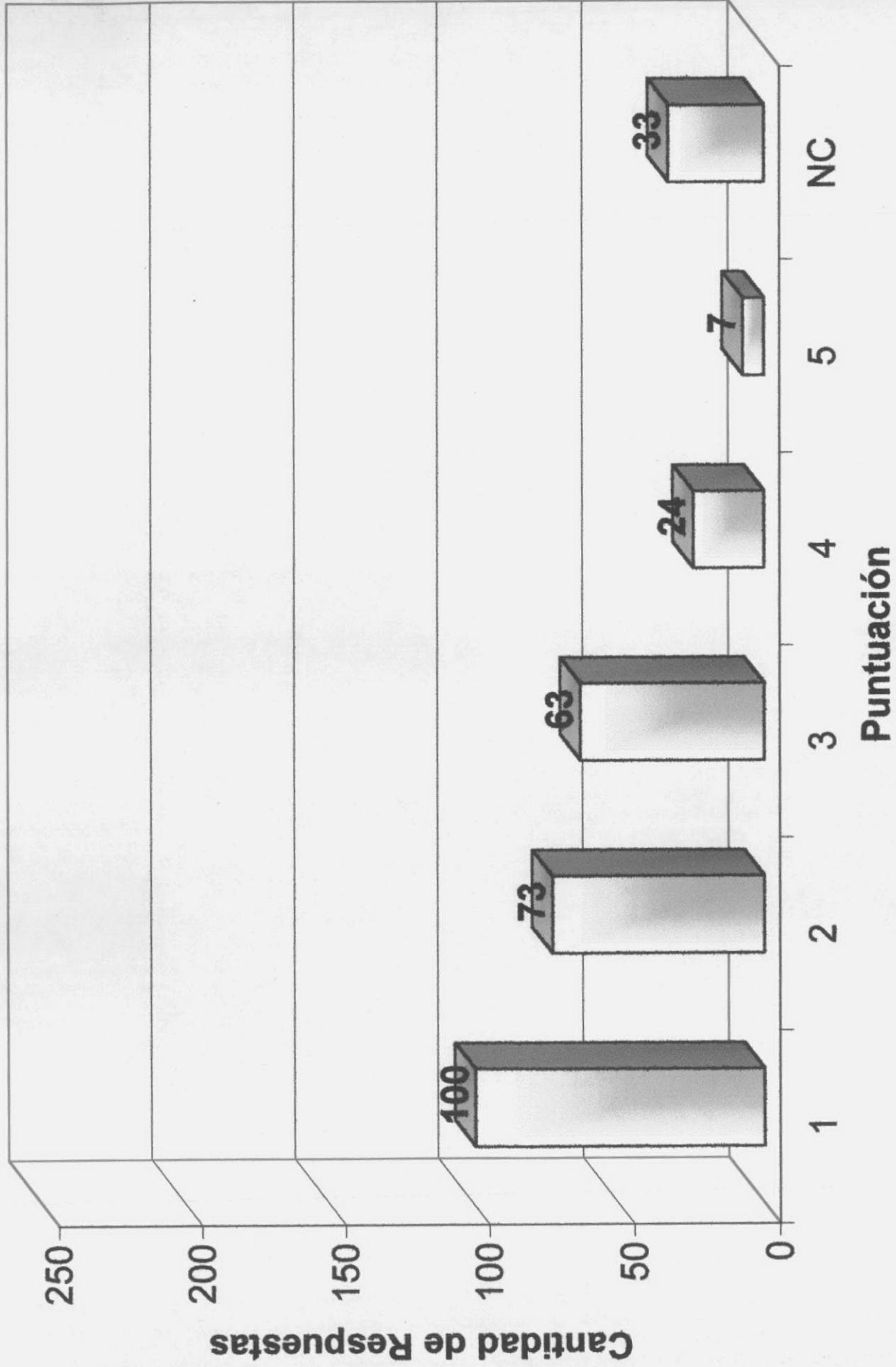
PRIORIDAD AGILIDAD EN TRAMITES MUNICIPALES

1: Máxima - 5: Mínima



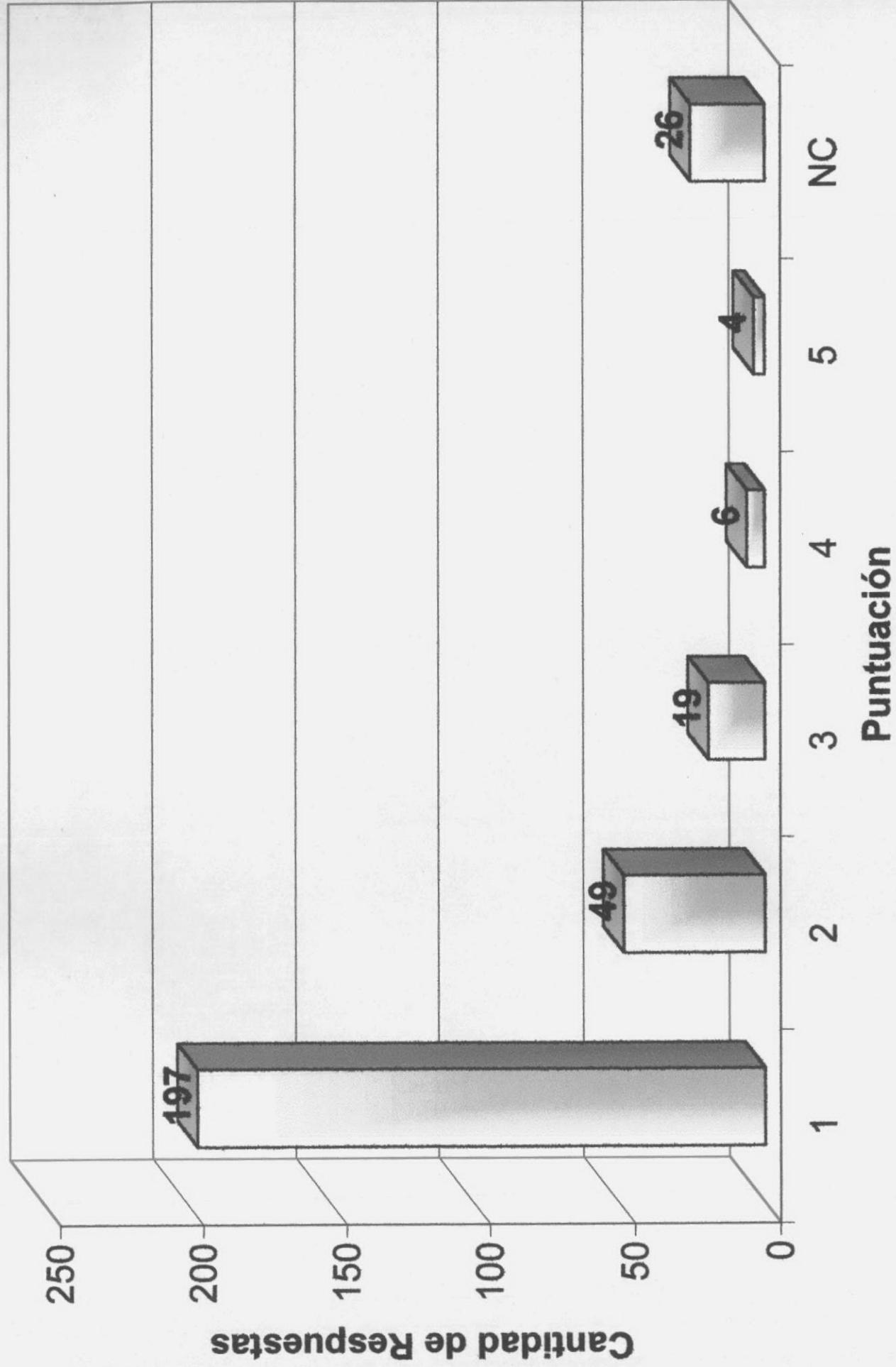
PRIORIDAD ATENCION AL PUBLICO

1: Máxima - 5: Mínima



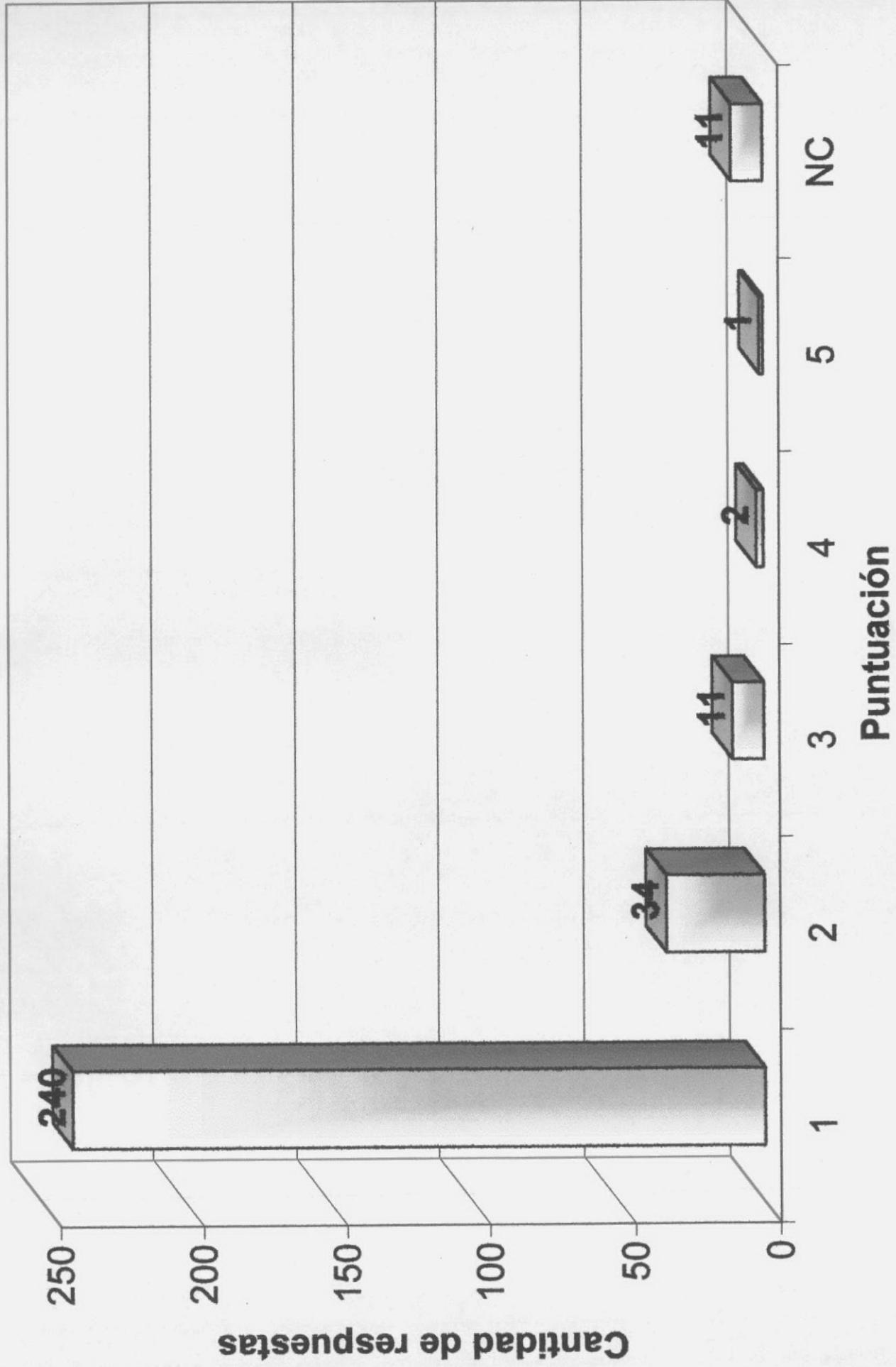
PRIORIDAD OBRAS PUBLICAS

1: Máxima - 5: Mínima



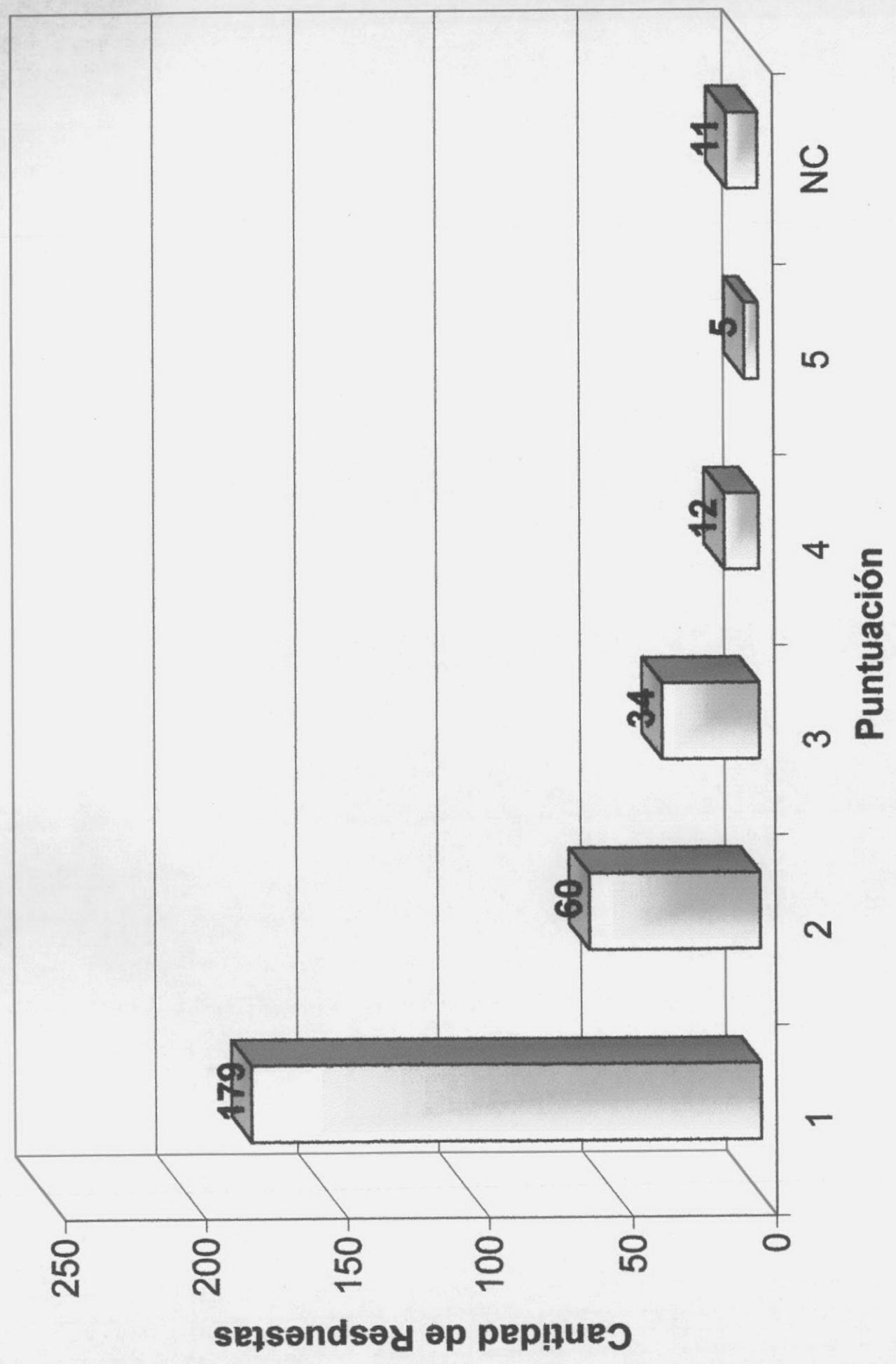
PRIORIDAD PROGRAMAS DE VIVIENDA

1: Máxima - 5: Mínima



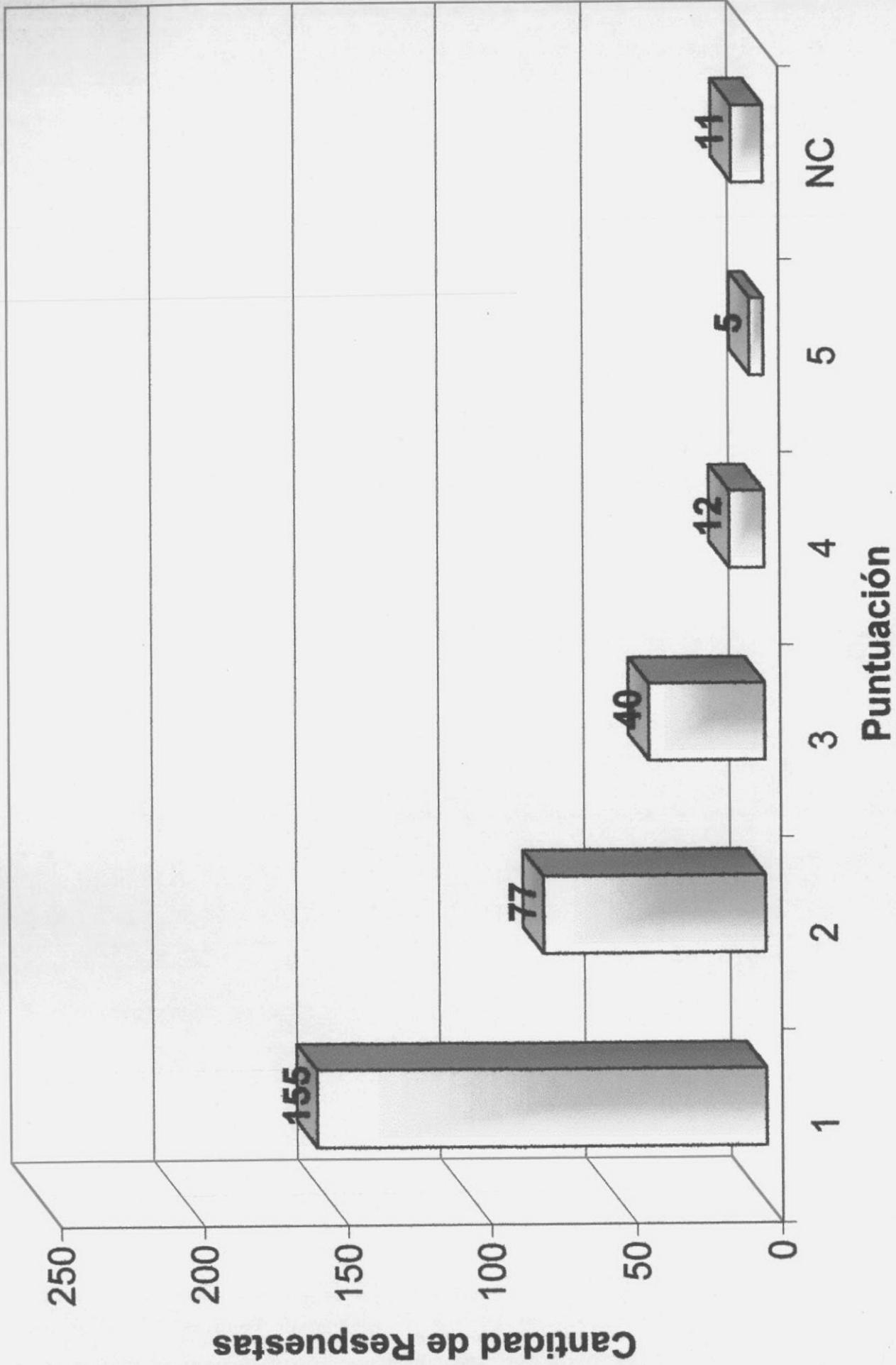
PRIORIDAD PROGRAMAS DE CULTURA

1: Máxima - 5: Mínima



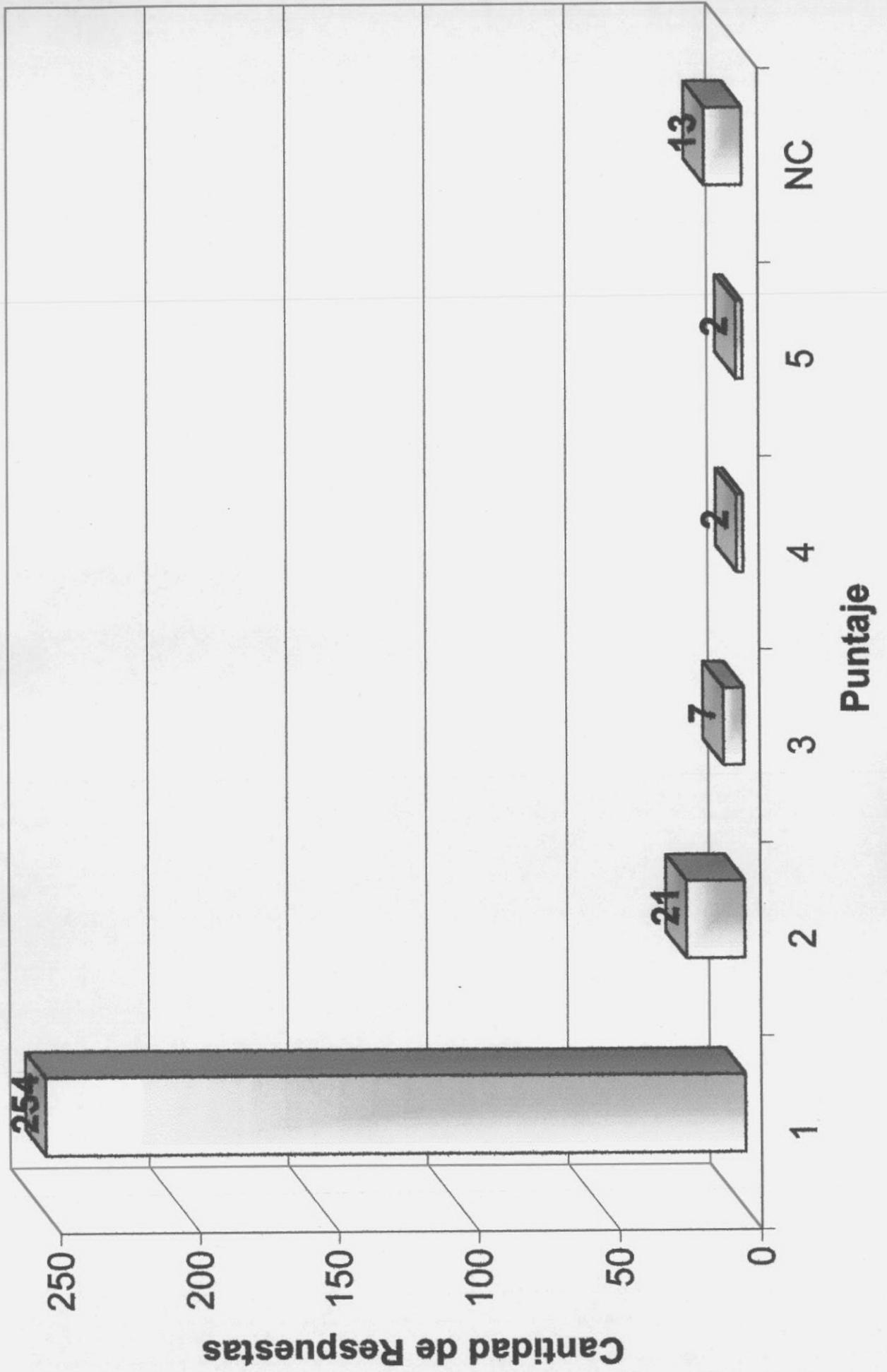
PRIORIDAD PROGRAMAS DE DEPORTES

1: Máxima - 5: Mínima

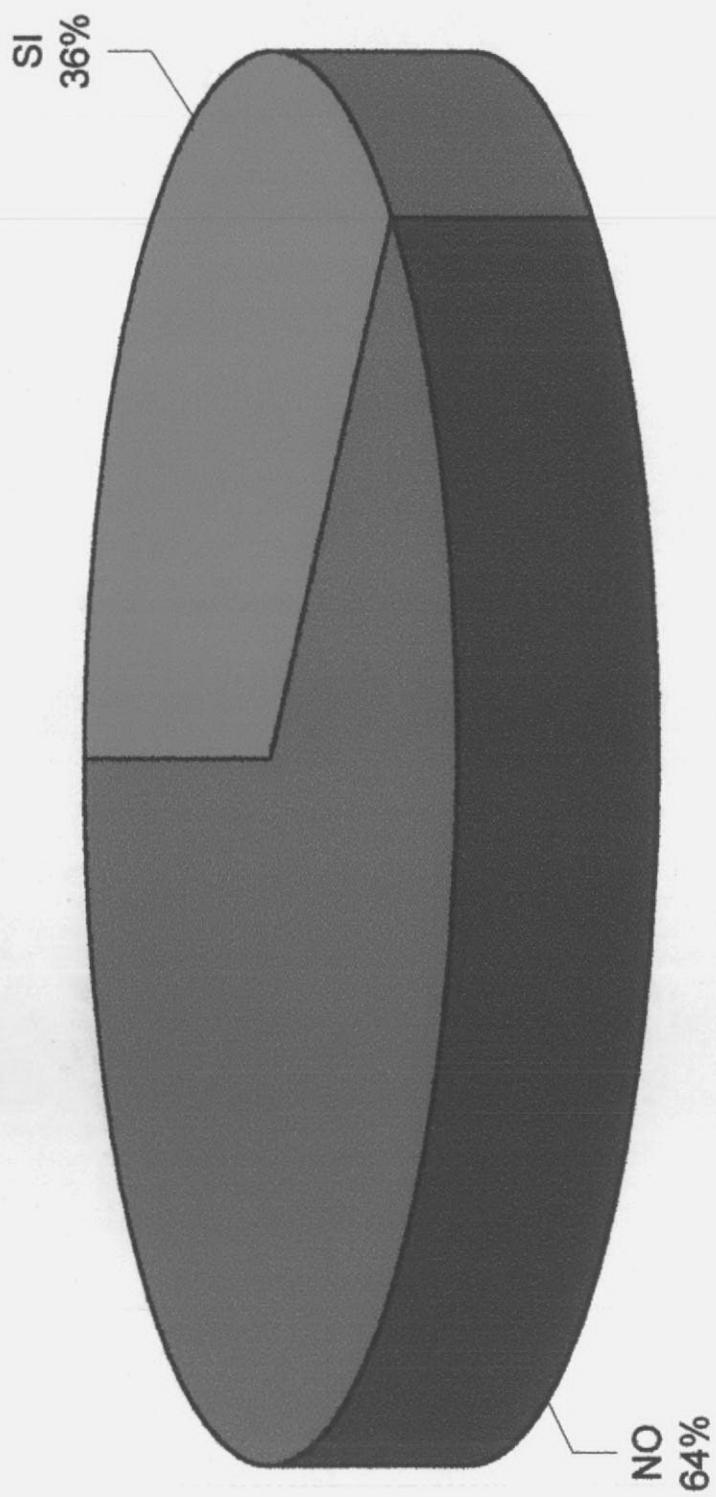


PRIORIDAD PROGRAMAS DE EMPLEO

1: Máxima - 5: Mínima



¿Esta conforme con la información que le brinda el Municipio sobre su gestión?



Causas de insatisfacción sobre la información que suministra el Municipio

A continuación, se describen en orden de importancia descendente, las respuestas que manifiestan tanto ciudadanos como empresarios, como causa de insatisfacción por la información brindada por la Municipalidad de Guaymallén:

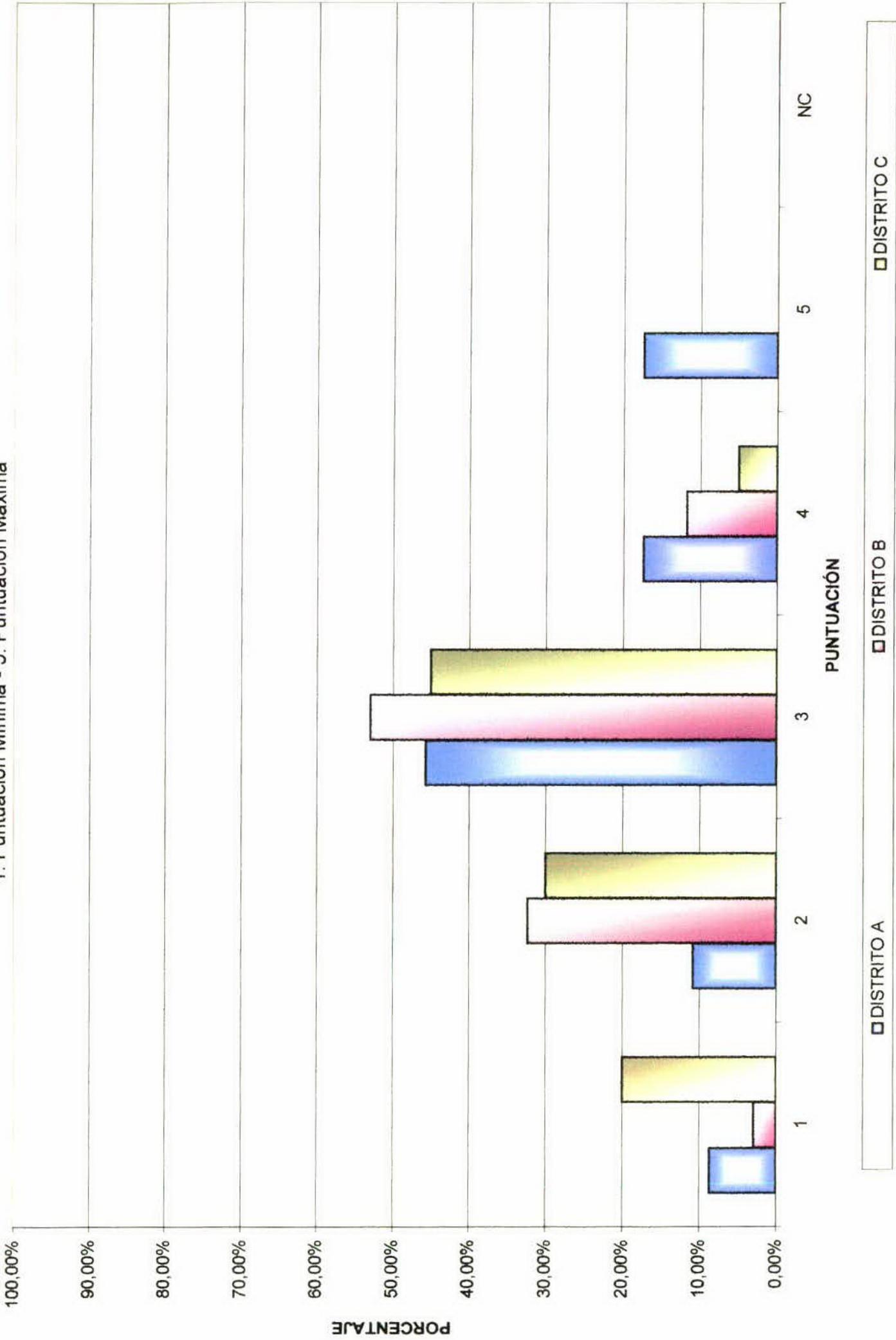
- No hay información
 - Falta difusión
 - La información es insuficiente
 - No se recibe nada
 - No se conocen planes o programas
 - Se muestra al principio y después no se ve más.
 - Se debería informar al ciudadano lo que se hace y lo que no se hace
 - No hay panfletos
 - No se ven avisos, carteles, etc (diarios, TV, etc)
 - Falta difusión constante
 - Tendría que ser información pública
-

ANEXO IV

Gráficos Comparativos entre distritos según Empresarios

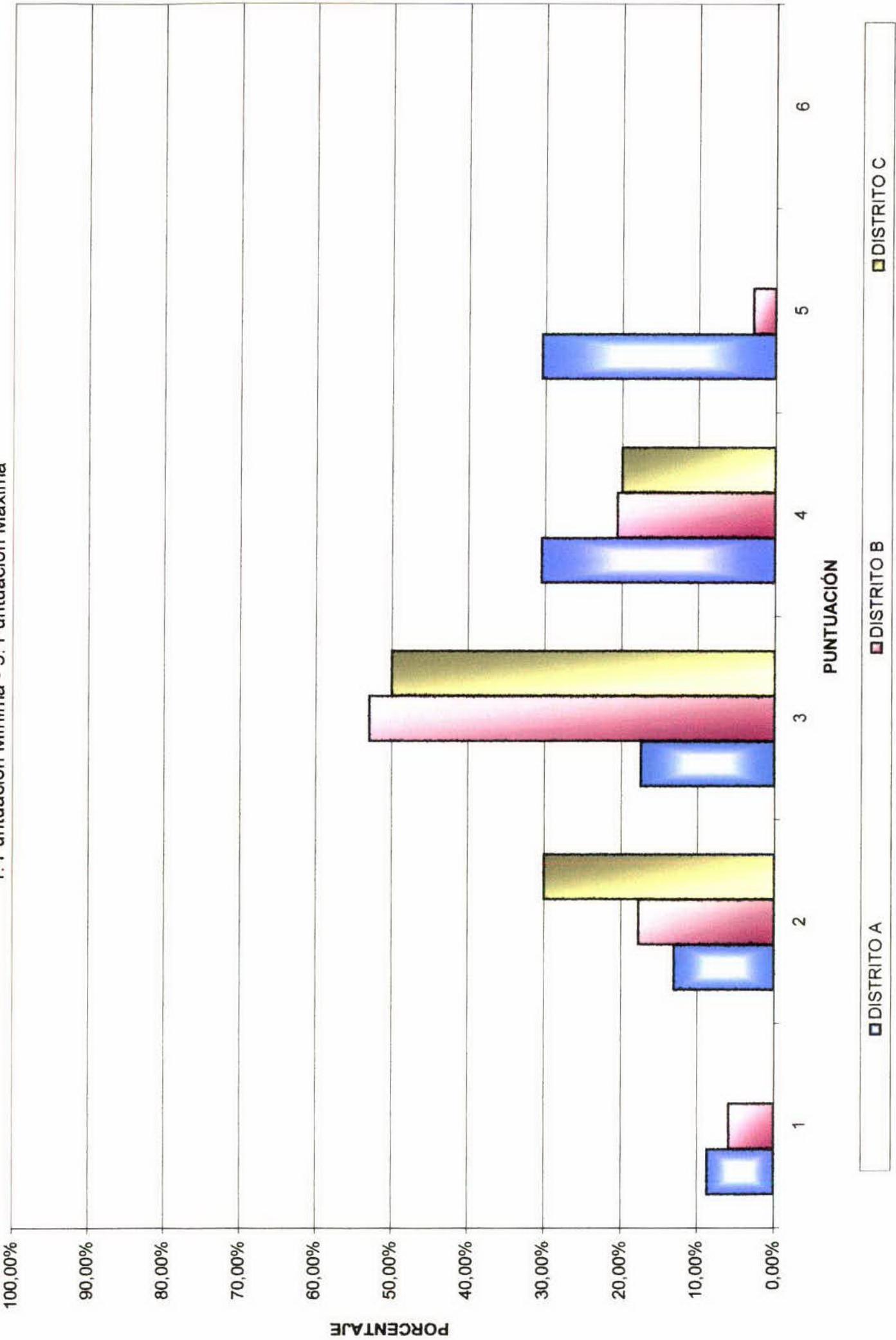
EMPRESARIOS: COMPARACIÓN ENTRE DISTRITOS ALUMBRADO PÚBLICO

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



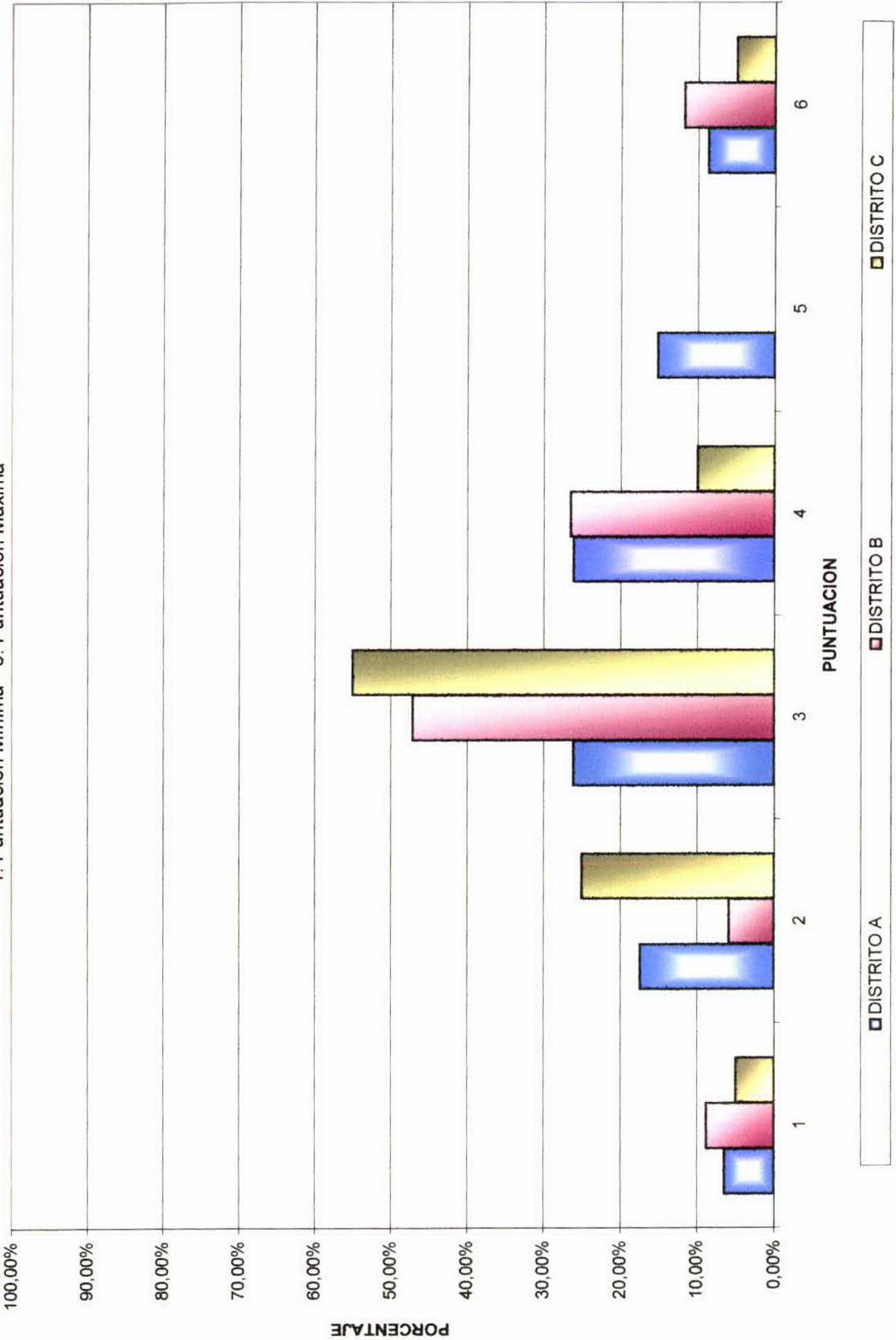
**EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
RECOLECCION DE RESIDUOS**

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



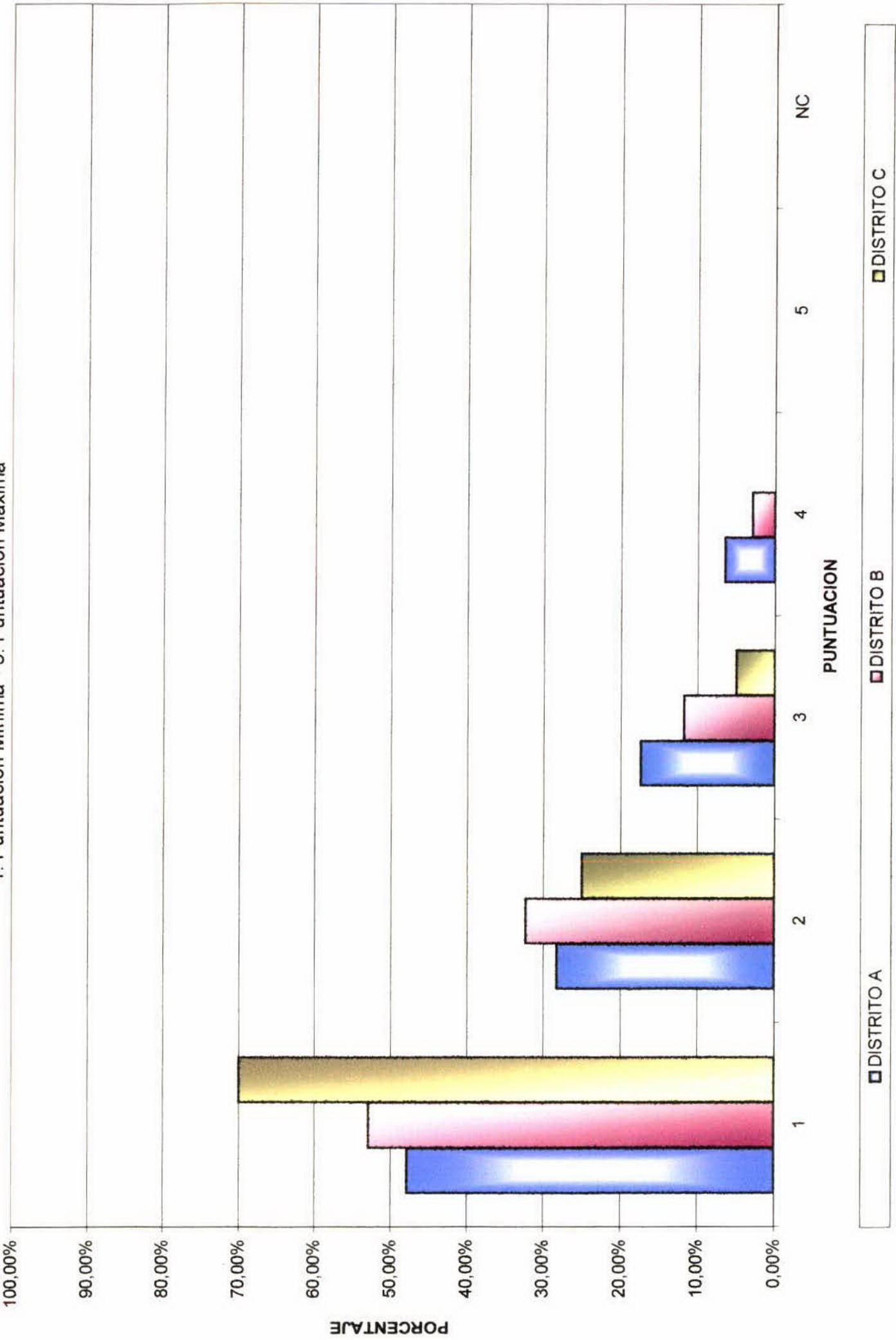
**EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
MANTENIMIENTO DE ESPACIOS VERDES**

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



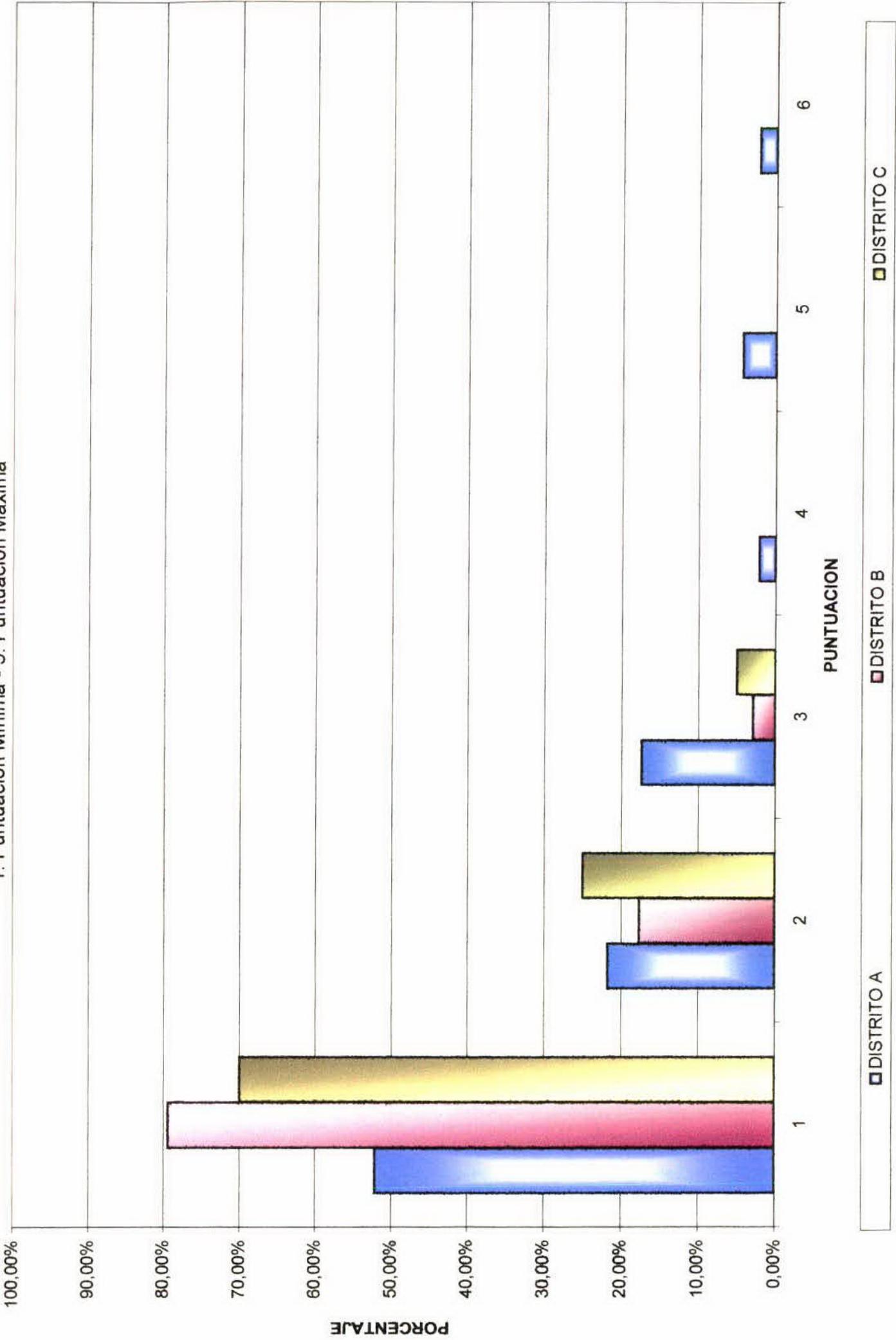
**EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
LIMPIEZA DE CALLES Y CUNETAS**

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



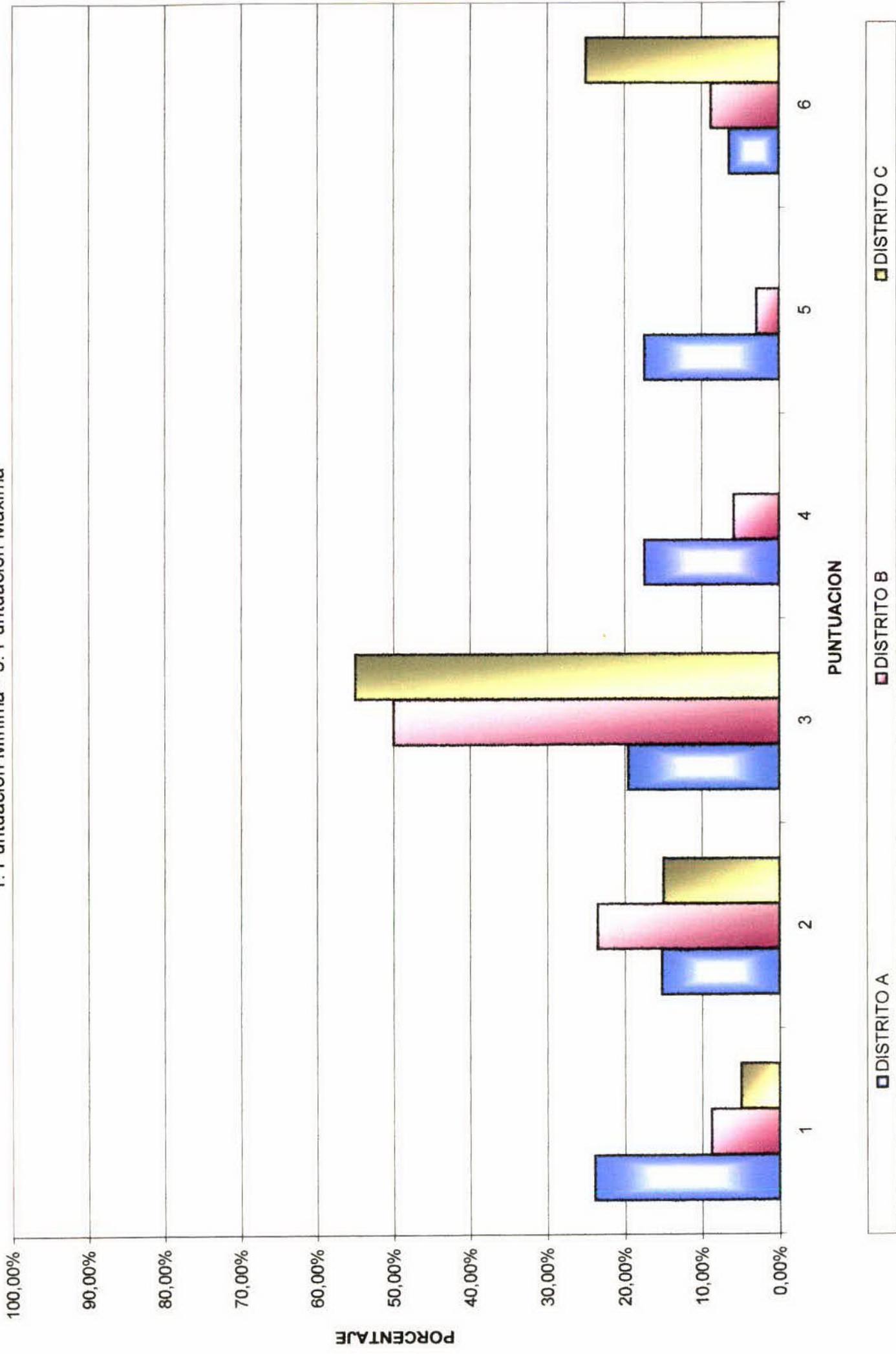
EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS MANTENIMIENTO DE ASFALTO

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



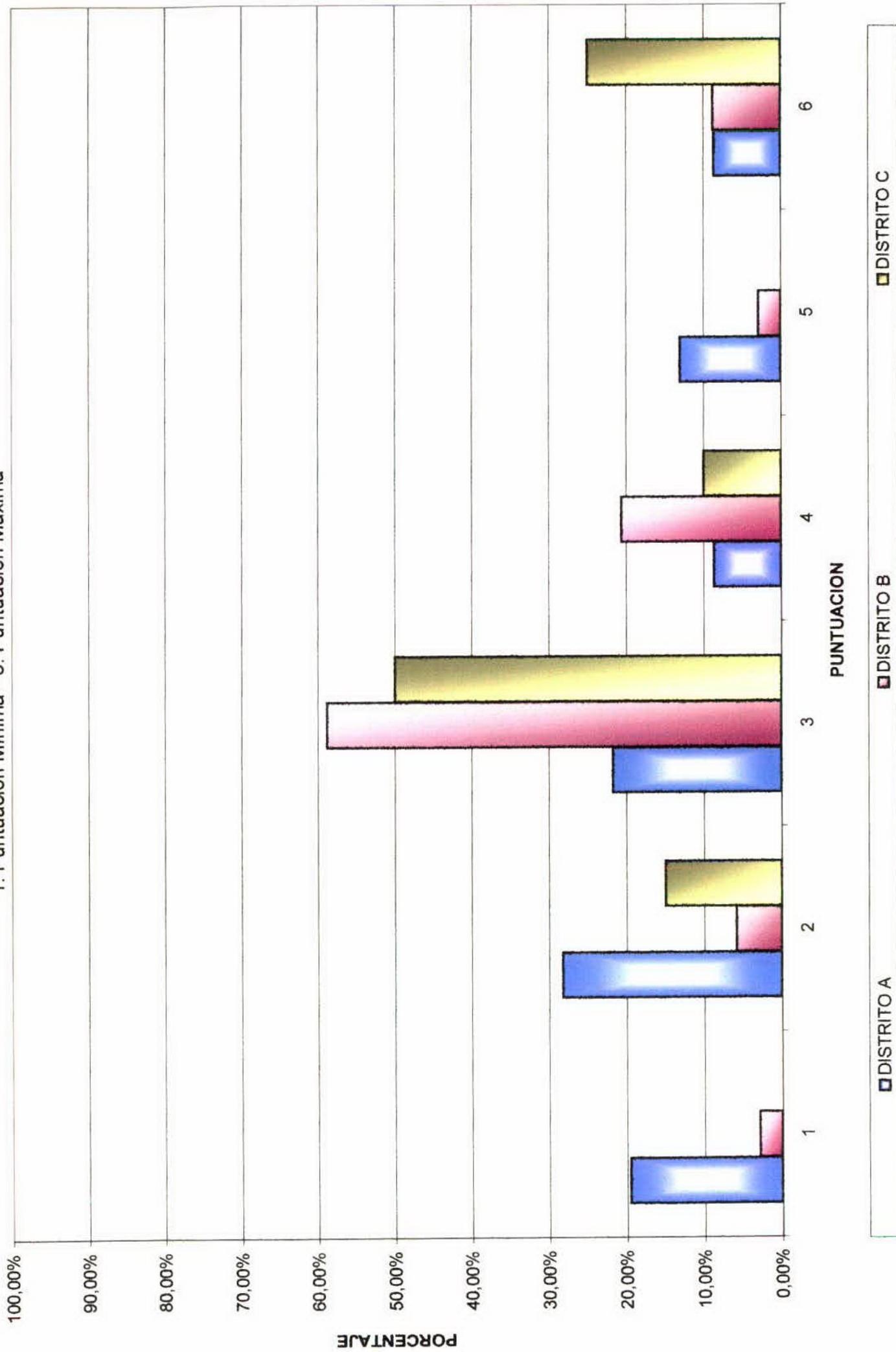
EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS AGILIDAD EN TRAMITES MUNICIPALES

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



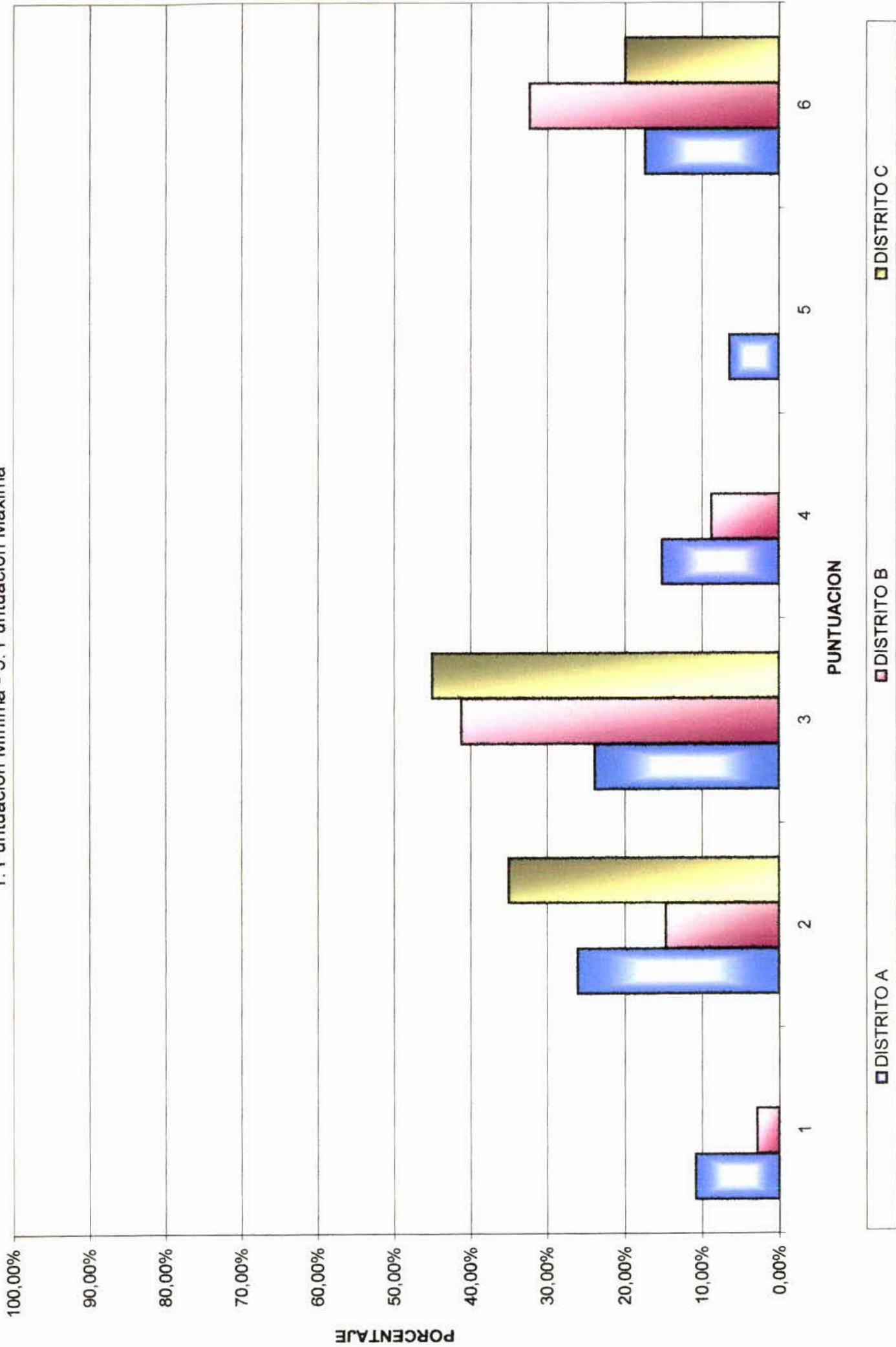
EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS ATENCIÓN AL PÚBLICO

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima

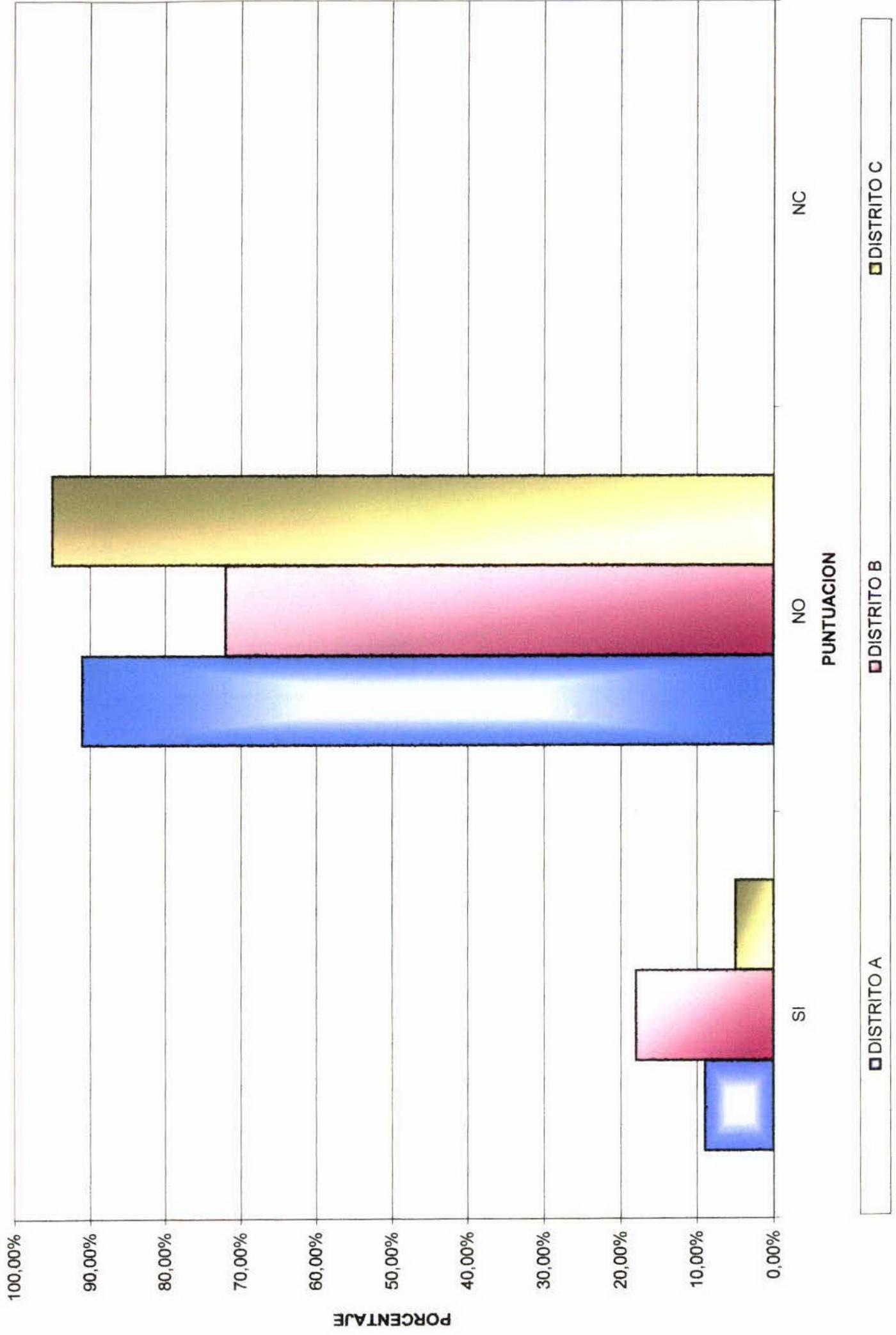


EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS CONFORMIDAD CON OBRAS PUBLICAS

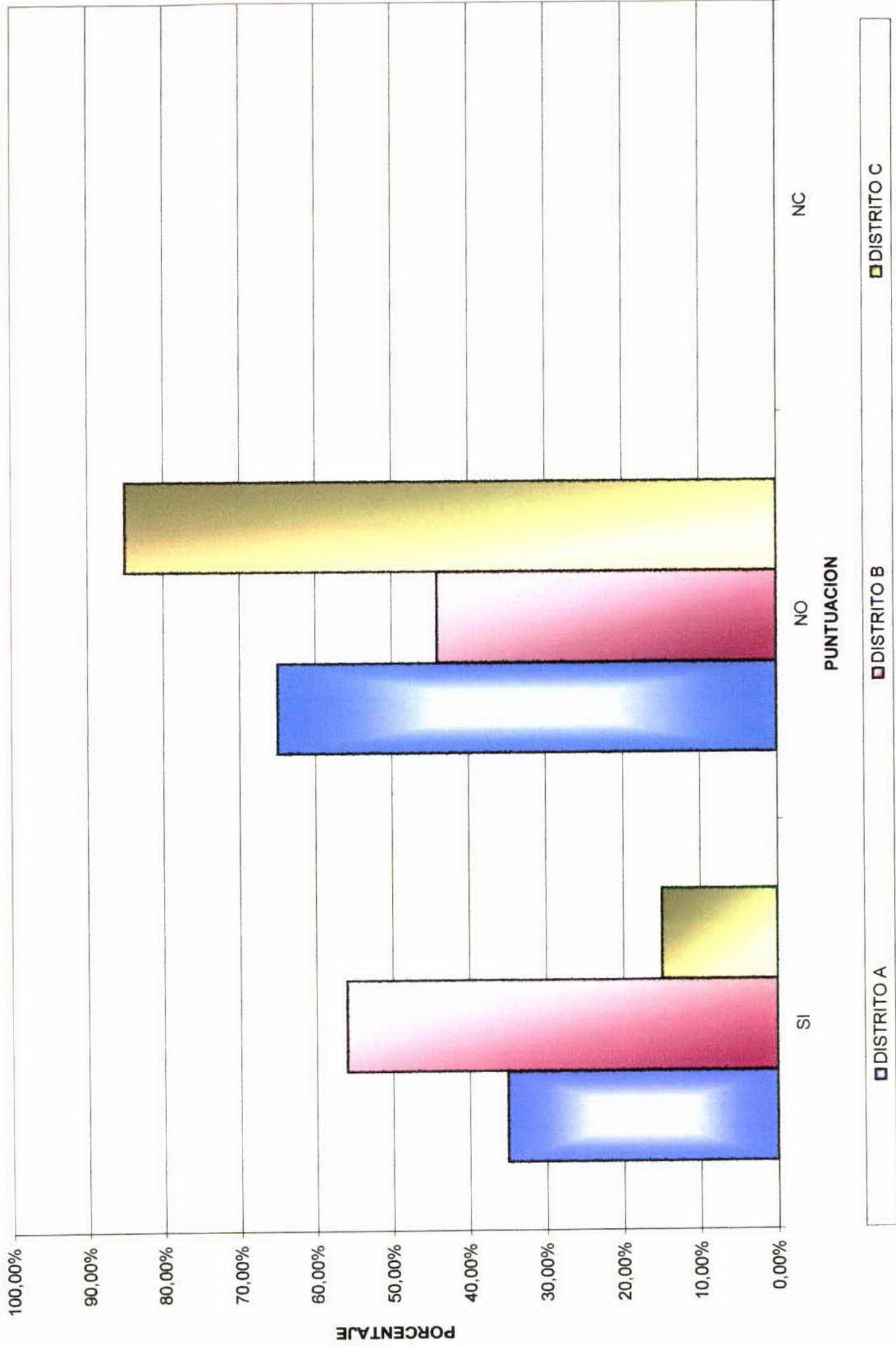
1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



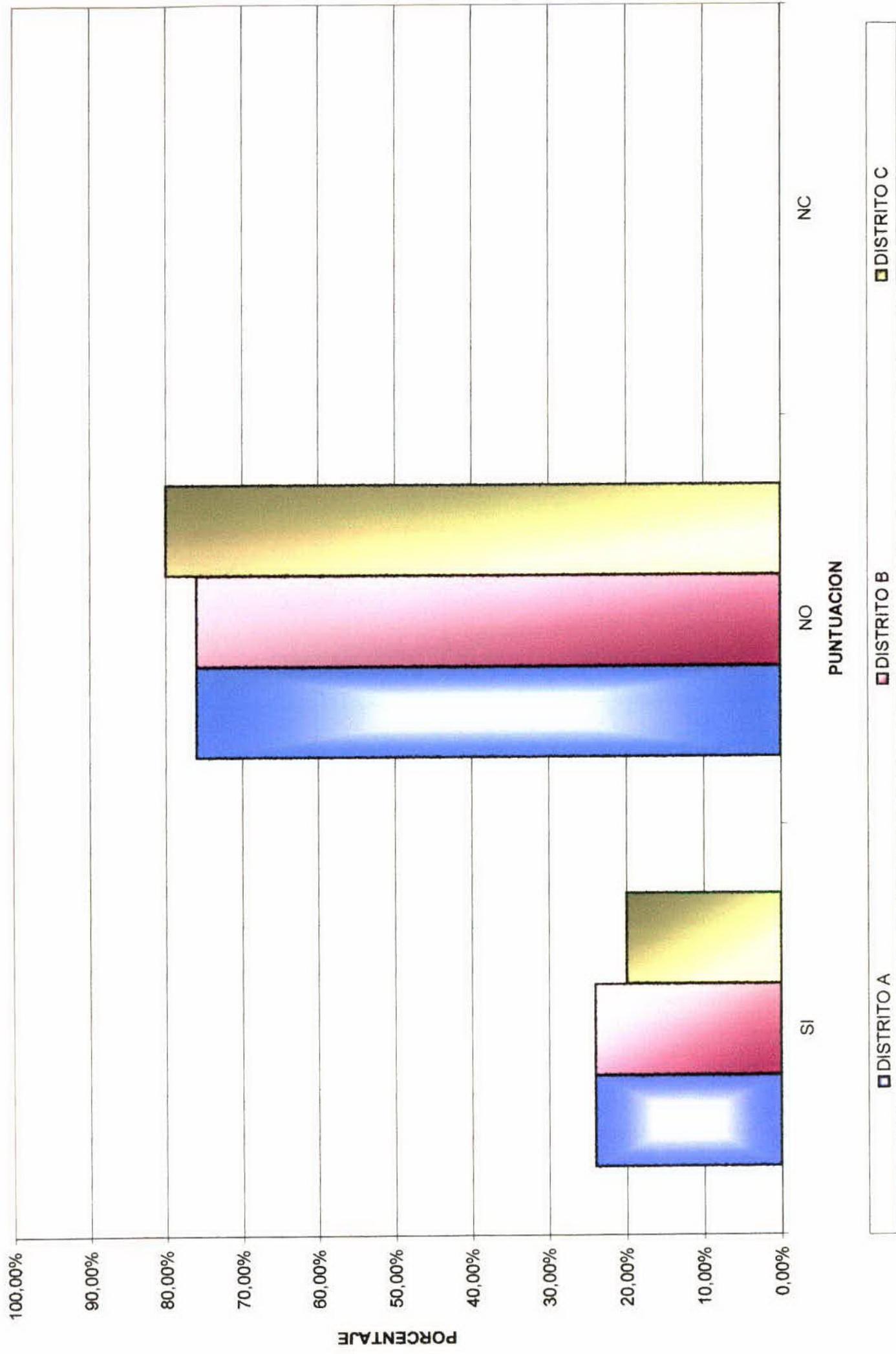
EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
¿CONOCE SI EL MUNICIPIO TIENE PLANES DE EXPORTACION?



EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
¿CONOCE SI EL MUNICIPIO TIENE PLANES DE APOYO ECONOMICO?

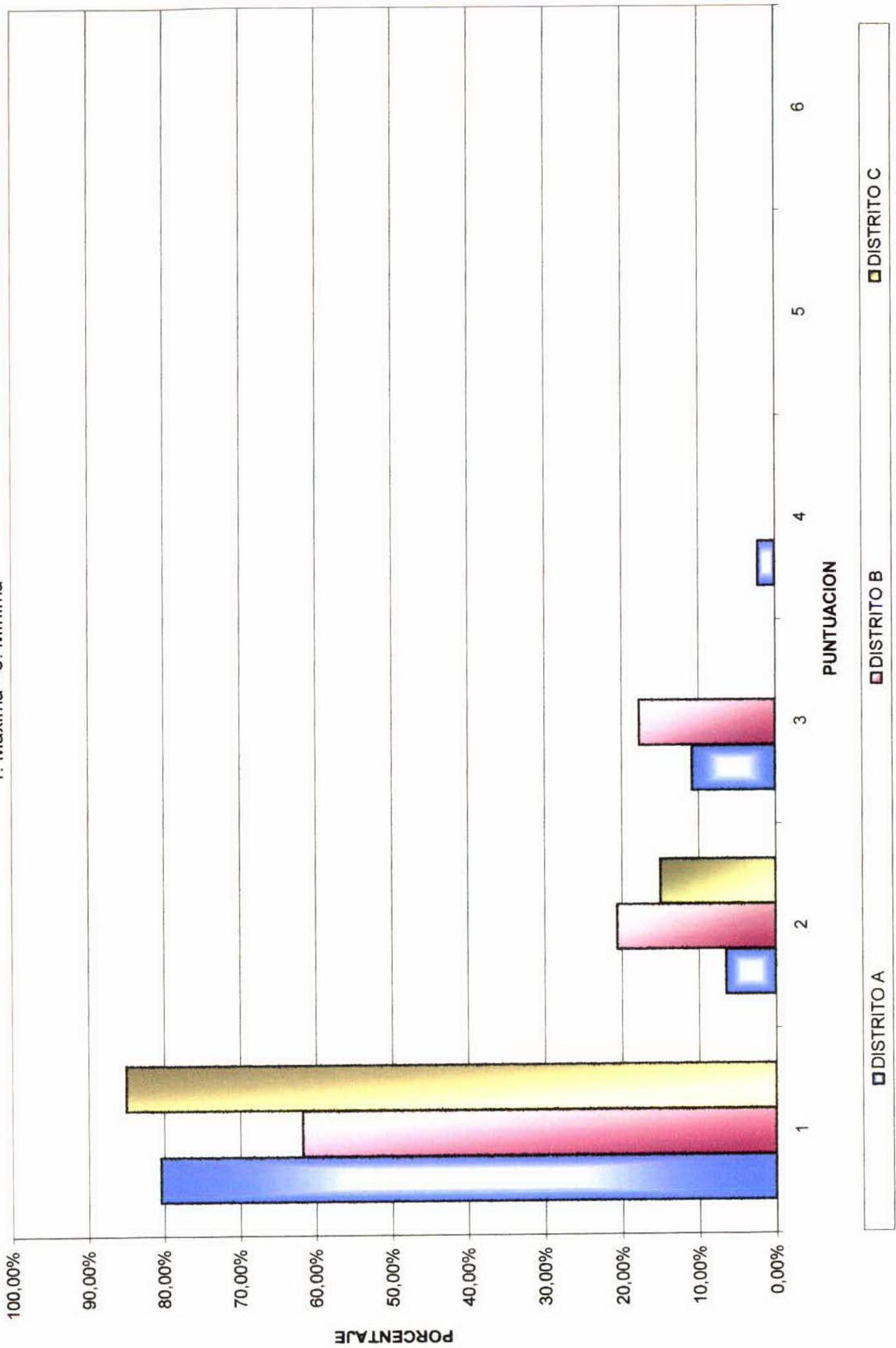


EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
¿CONOCE SI EL MUNICIPIO TIENE PLANES DE EMPLEO?



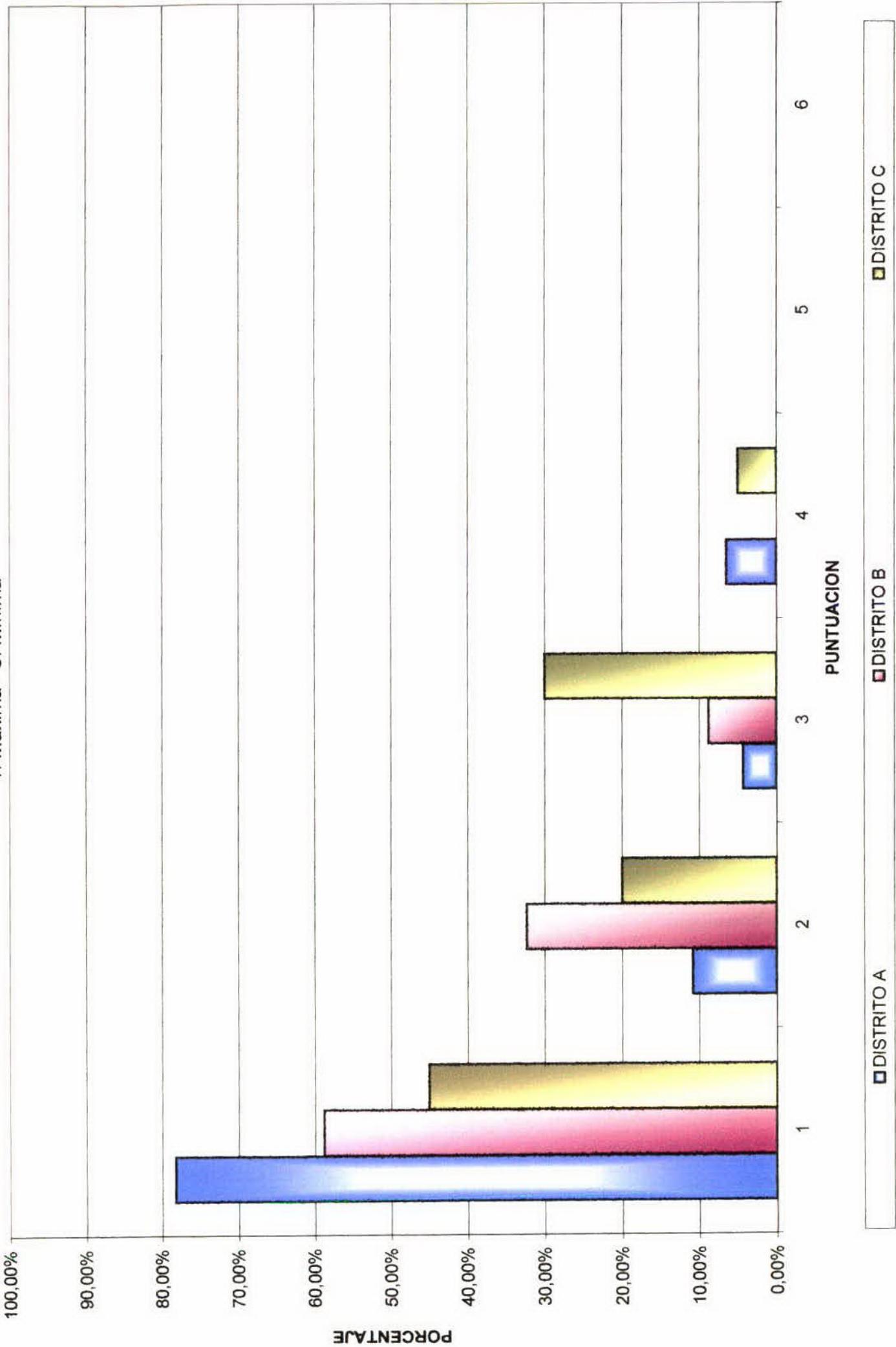
EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: ALUMBRADO PUBLICO

1: Máxima - 5: Mínima



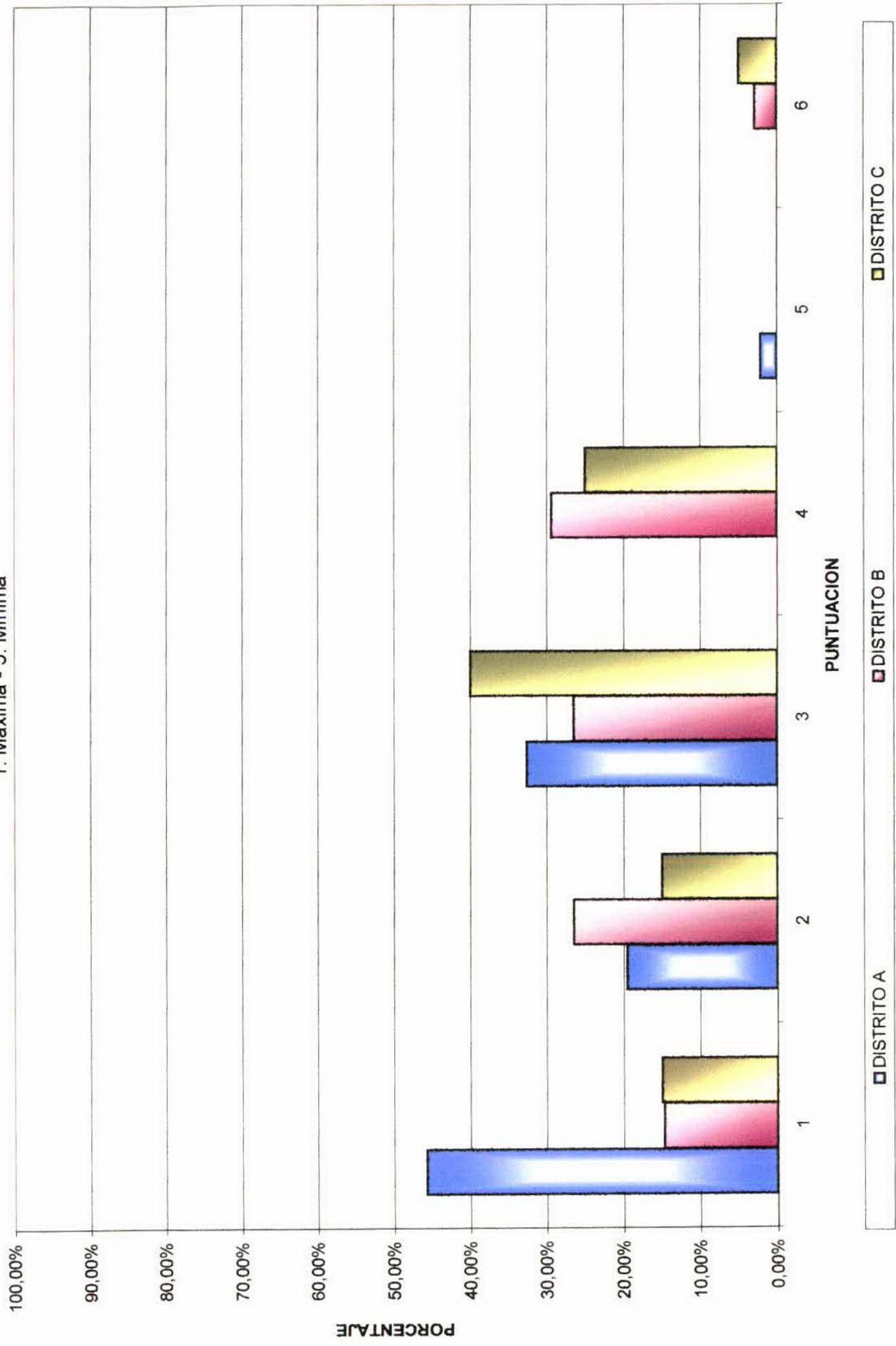
**EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: RECOLECCION DE RESIDUOS**

1: Máxima - 5: Mínima



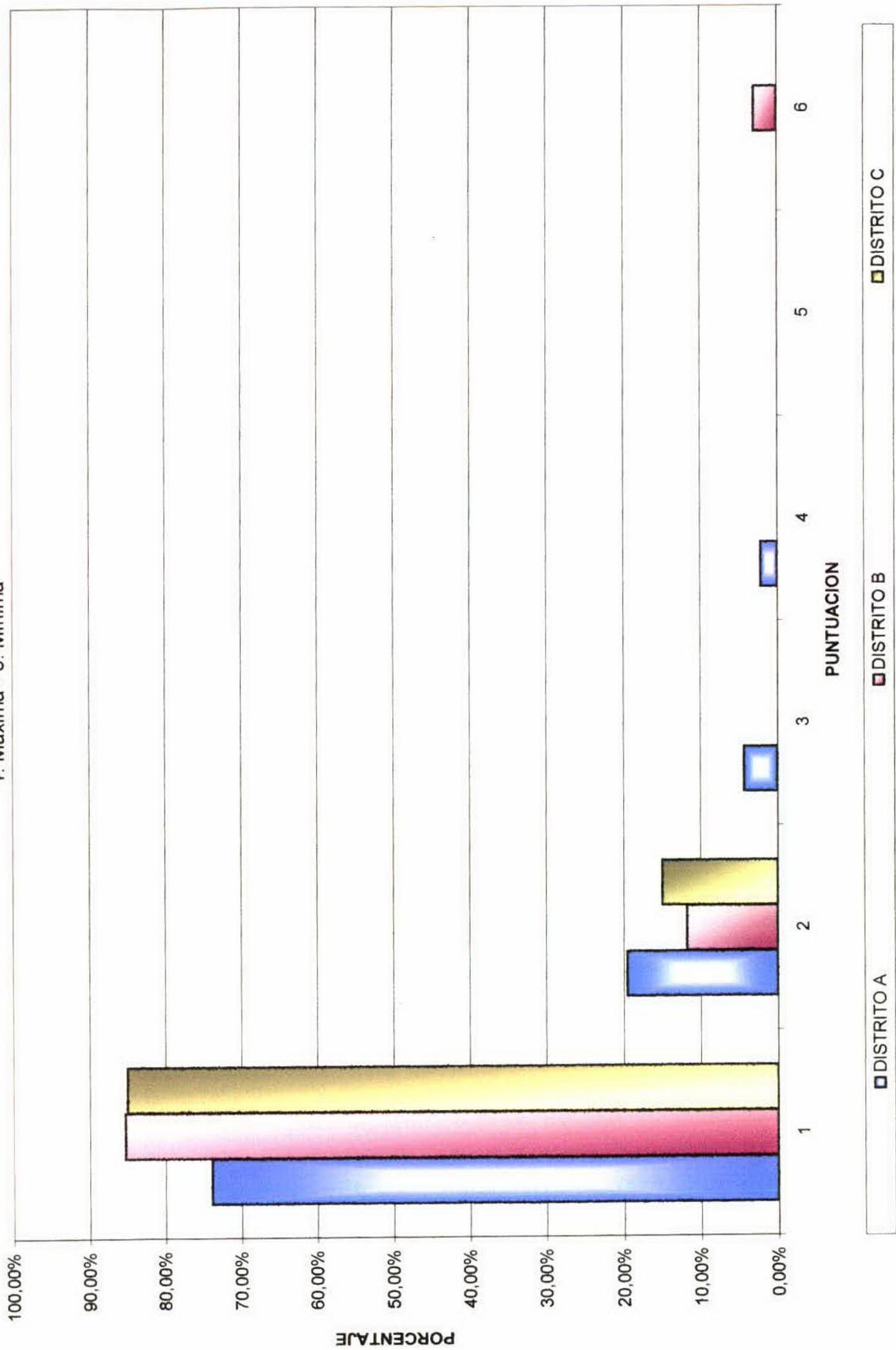
EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: MANTENIMIENTO ESPACIOS VERDES

1: Máxima - 5: Mínima



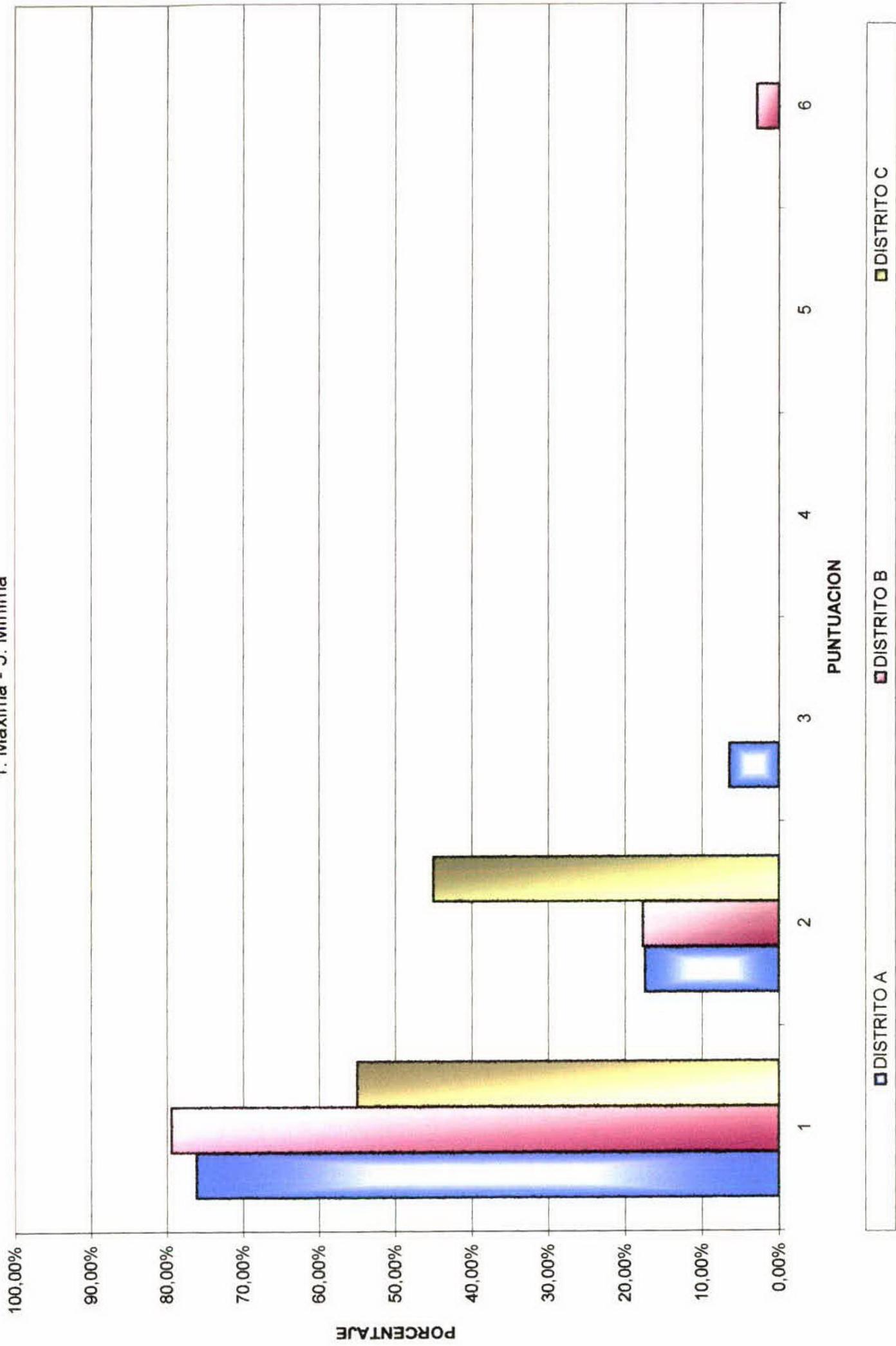
**EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: LIMPIEZA DE CALLES Y CUNETETAS**

1: Máxima - 5: Mínima



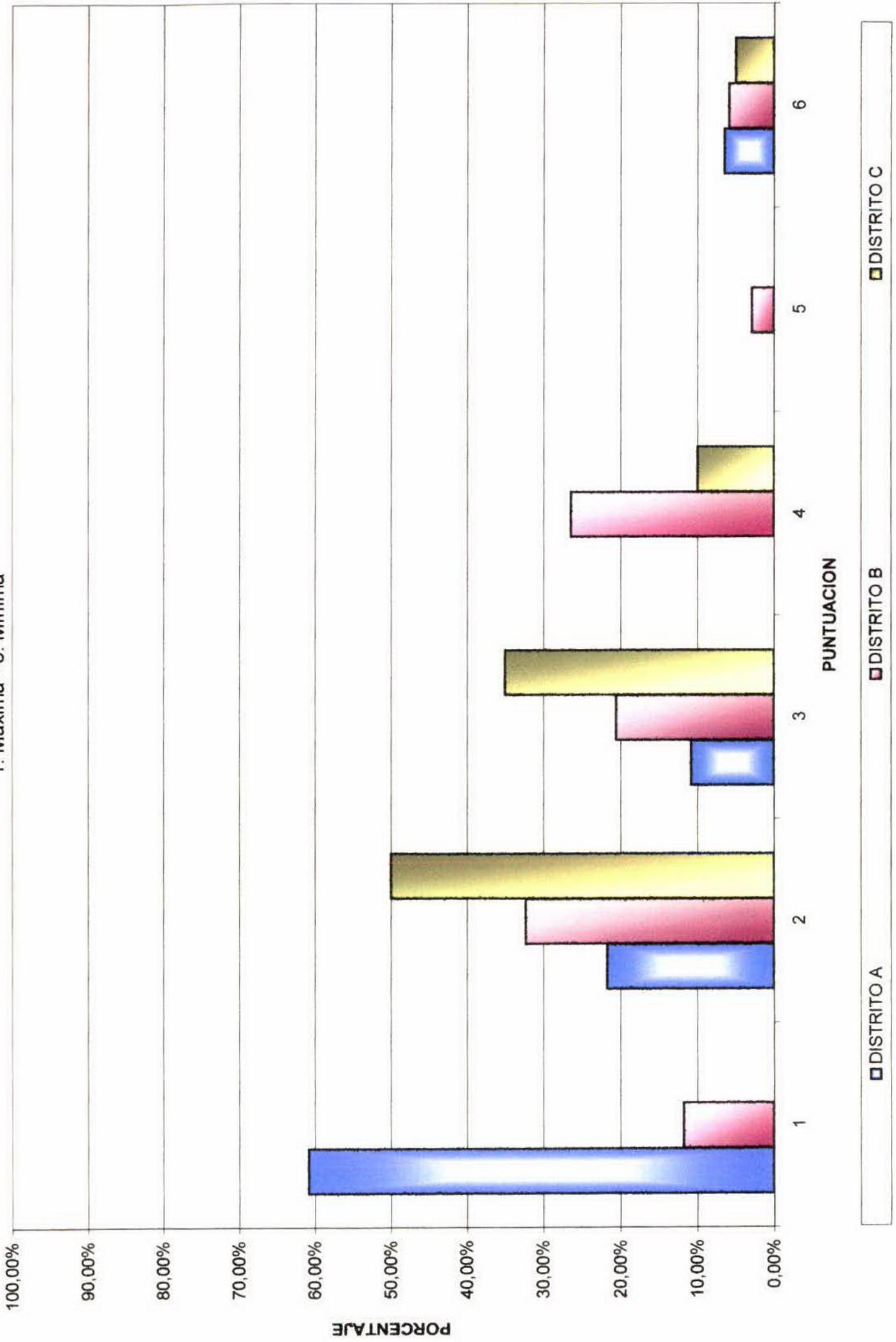
EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: MANTENIMIENTO DE ASFALTO

1: Máxima - 5: Mínima



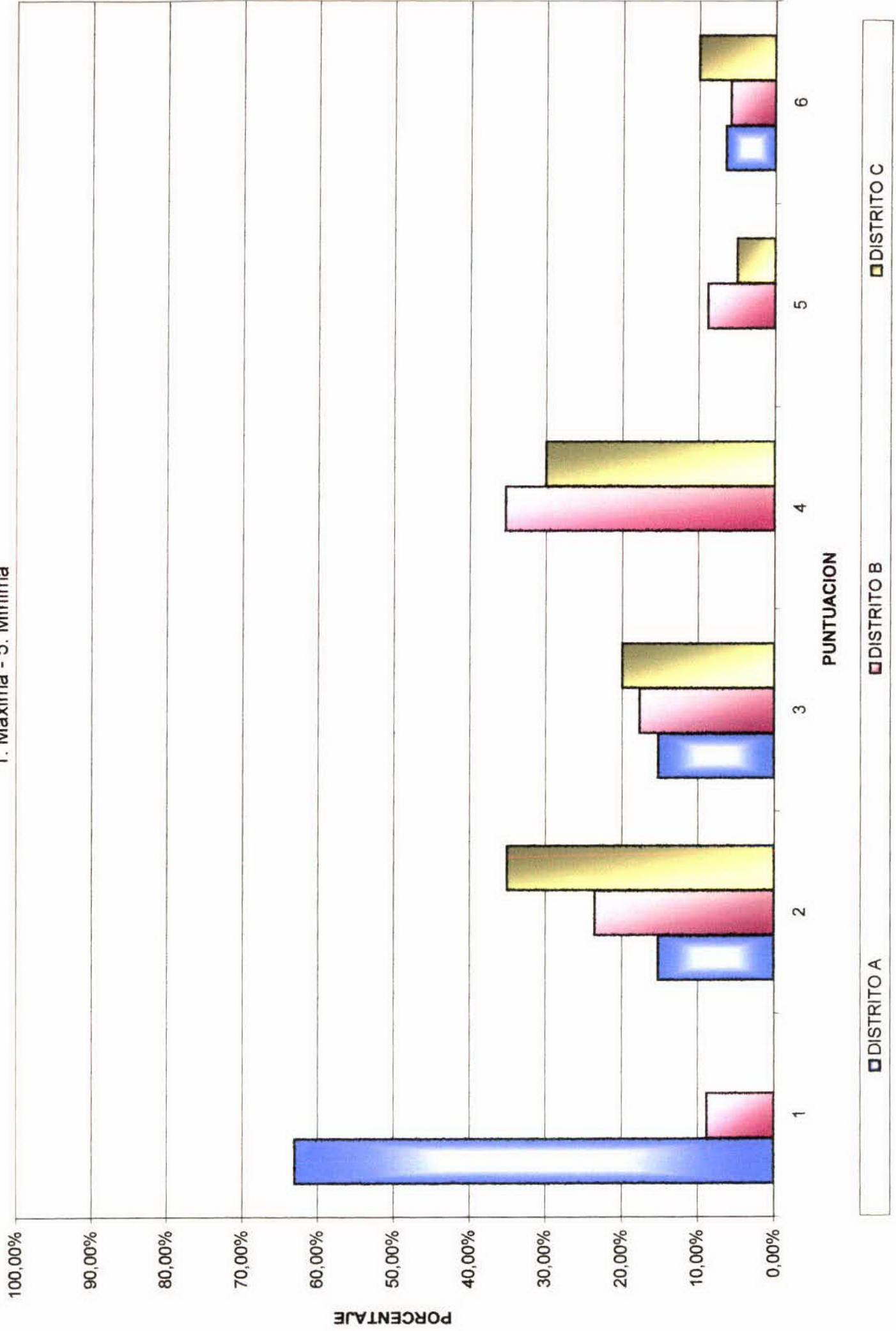
EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: AGILIDAD EN TRAMITES MUNICIPALES

1: Máxima - 5: Mínima



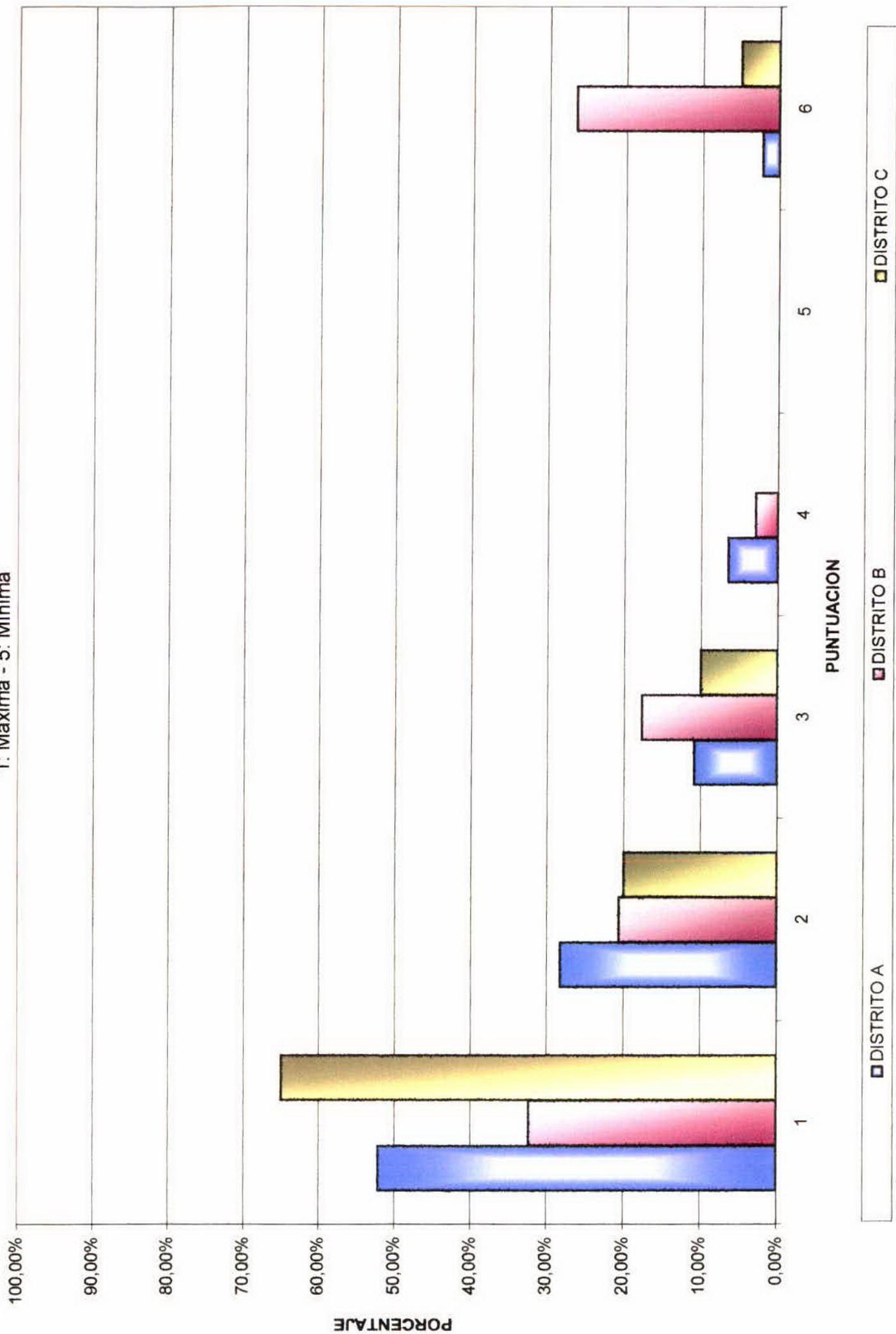
EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: ATENCION AL PUBLICO

1: Máxima - 5: Mínima



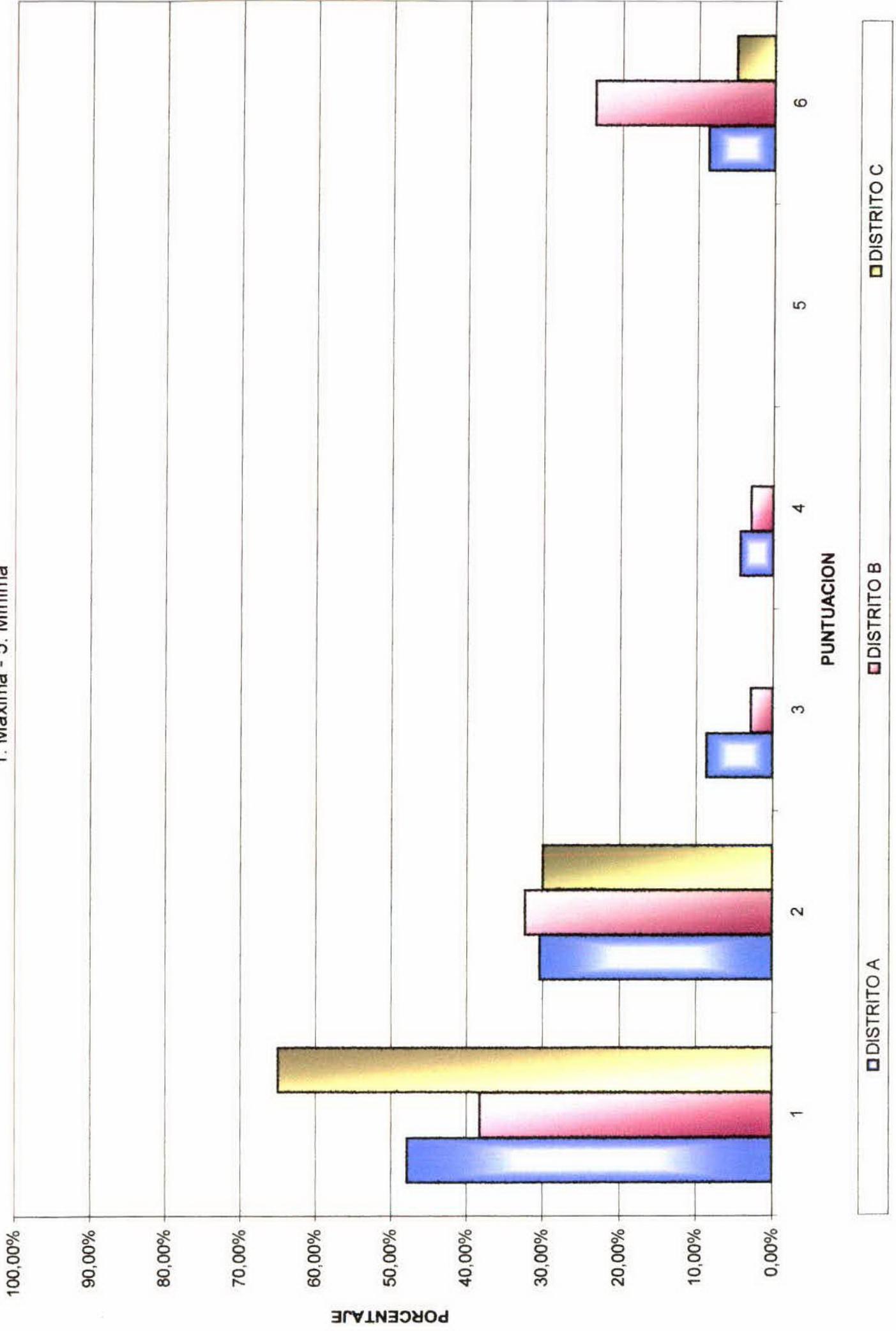
EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS PRIORIDAD: OBRAS PUBLICAS

1: Máxima - 5: Mínima



**EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: APOYO A LAS EXPORTACIONES**

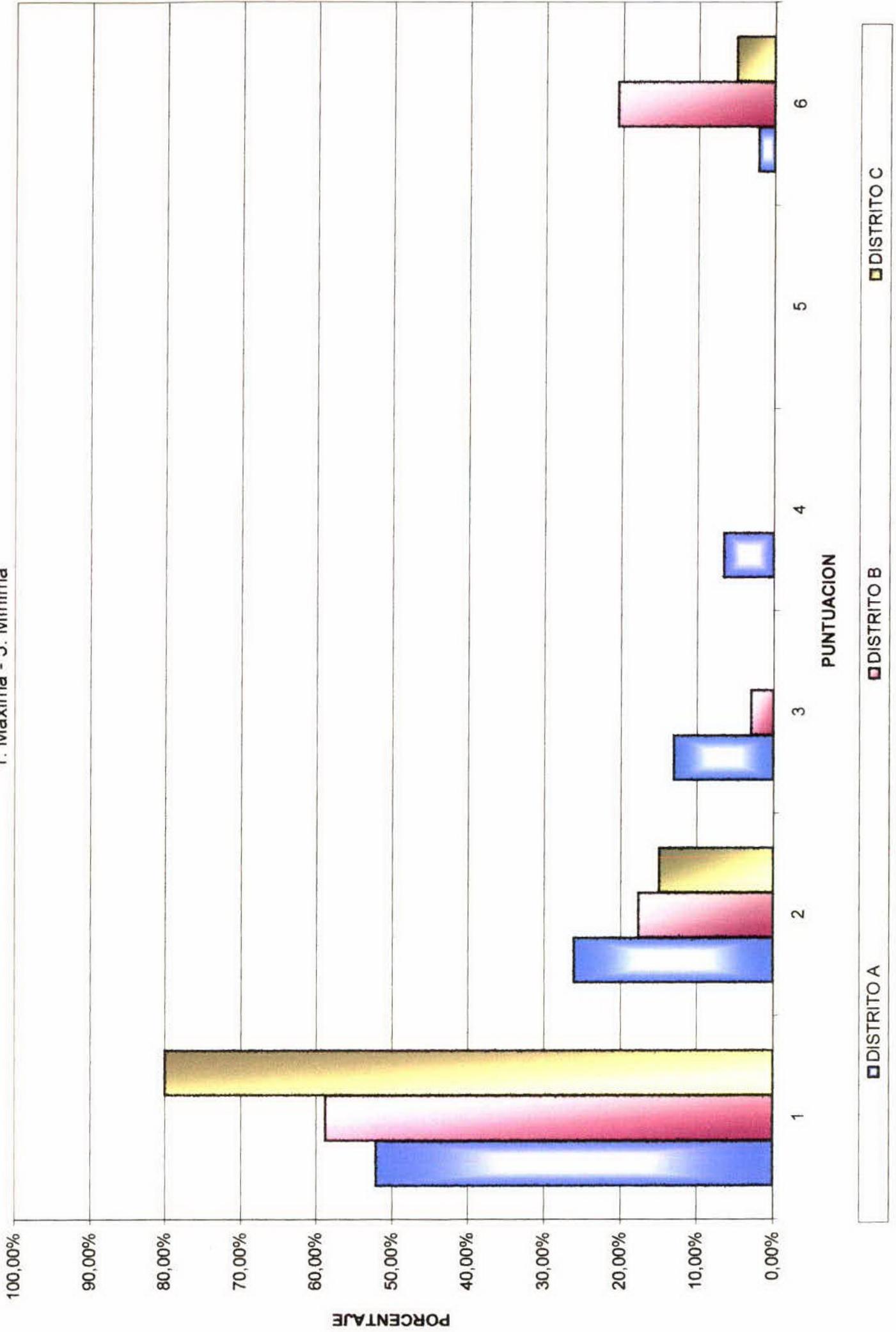
1: Máxima - 5: Mínima



EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS

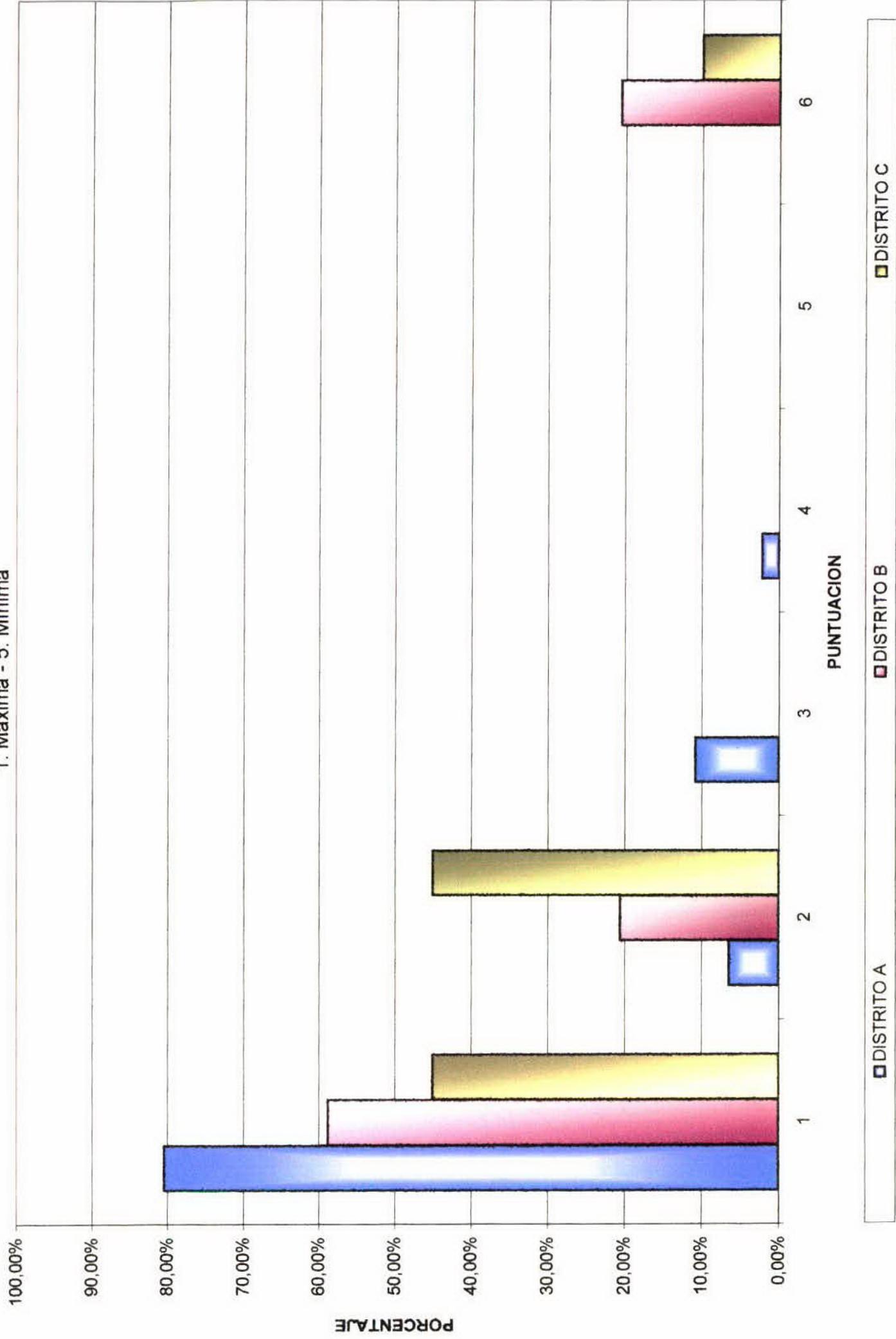
PRIORIDAD: APOYO ECONOMICO

1: Máxima - 5: Mínima

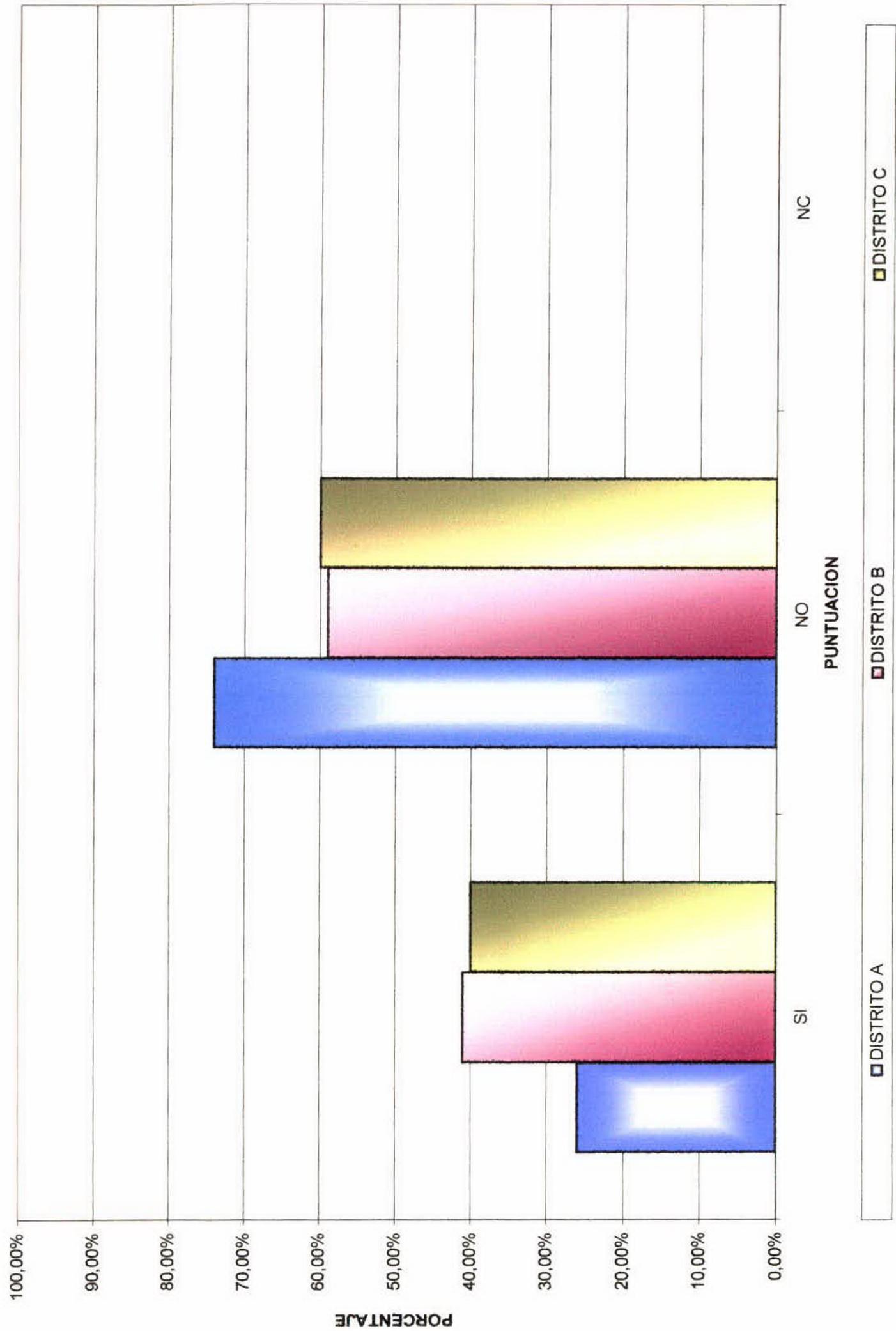


EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: APOYO AL EMPLEO

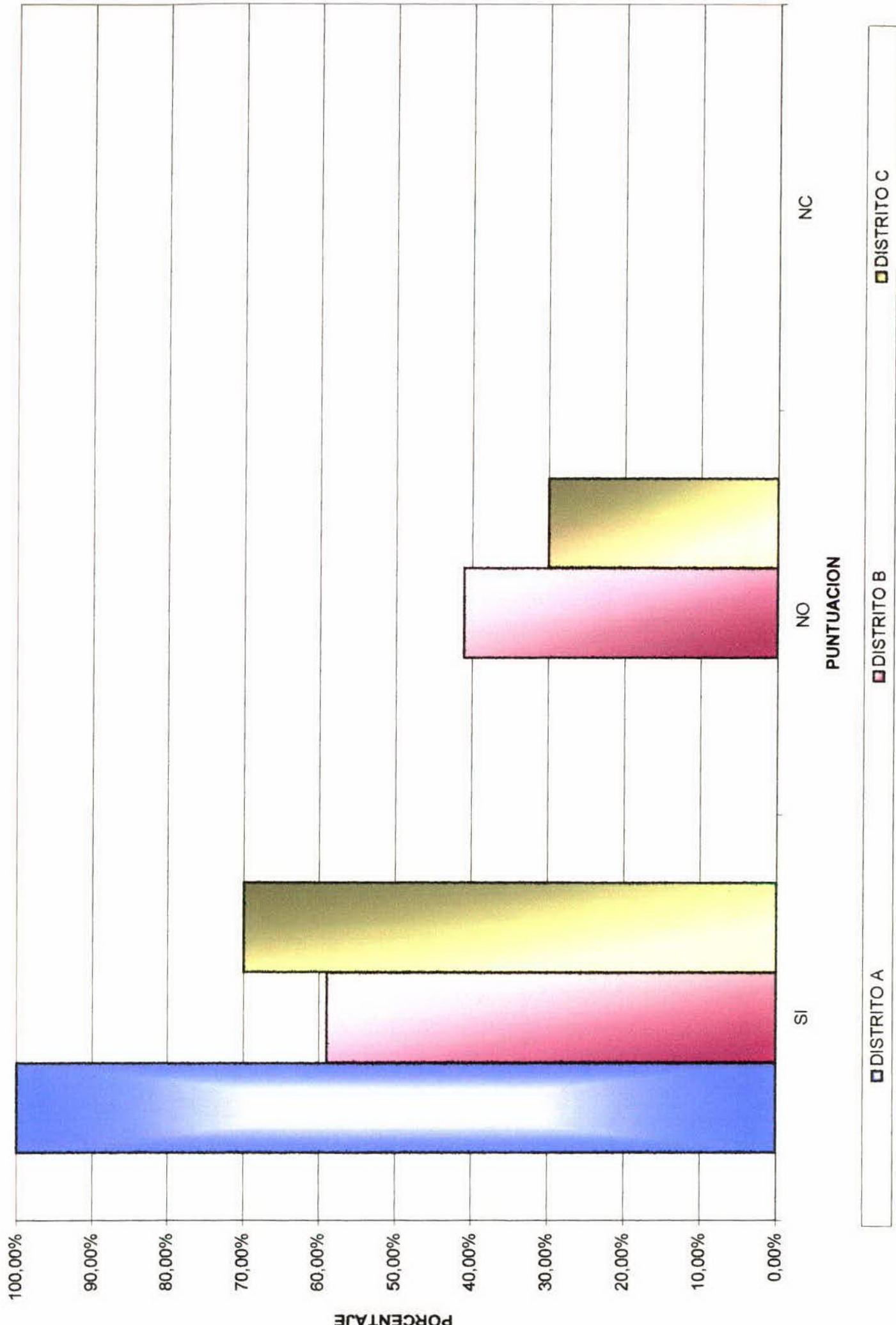
1: Máxima - 5: Mínima



**EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
¿ESTA CONFORME CON LA INFORMACION QUE LE SUMINISTRA EL MUNICIPIO?**



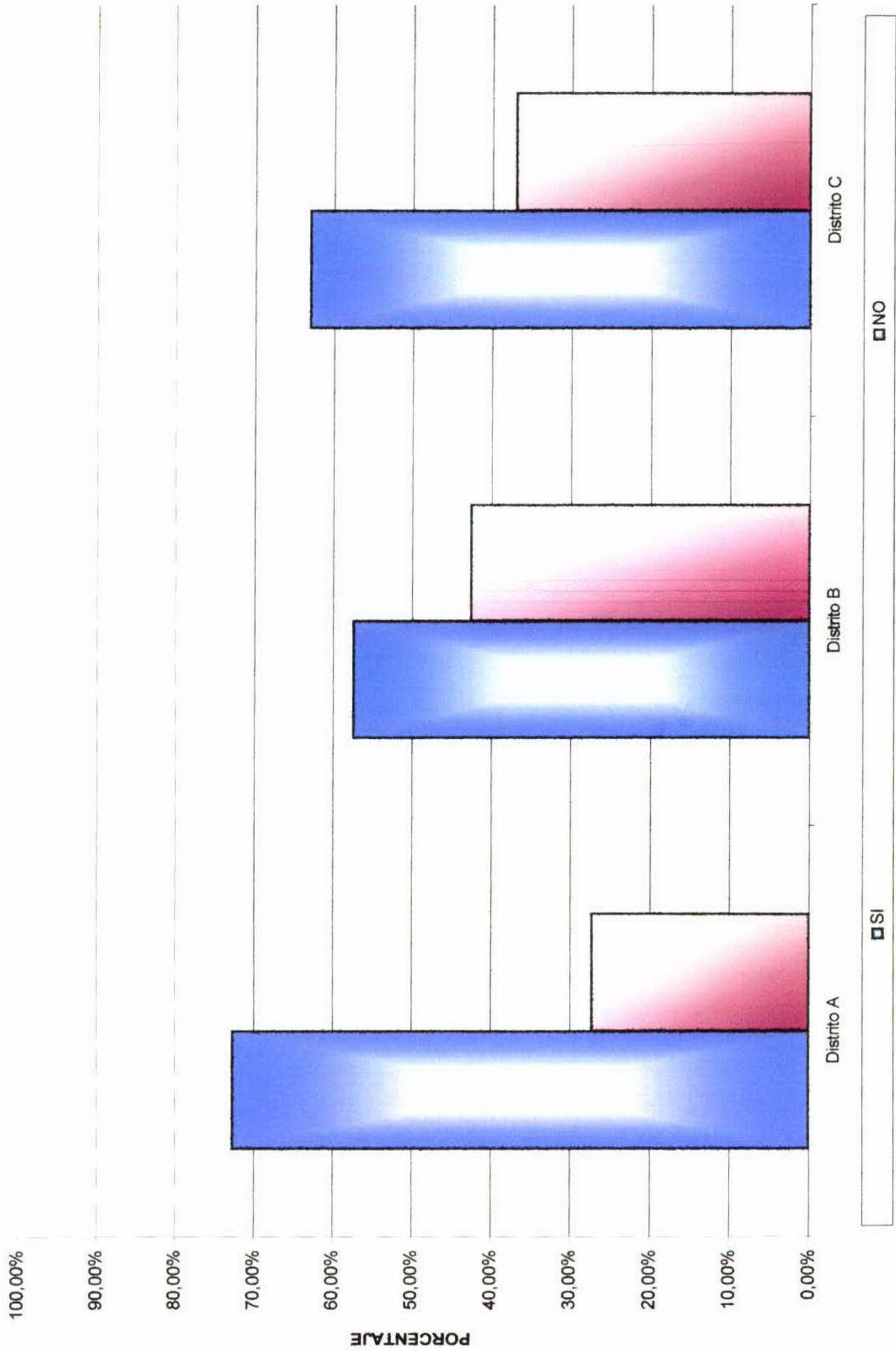
**EMPRESARIOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
¿CONSIDERA IMPORTANTE RECIBIR CAPACITACION?**



ANEXO V

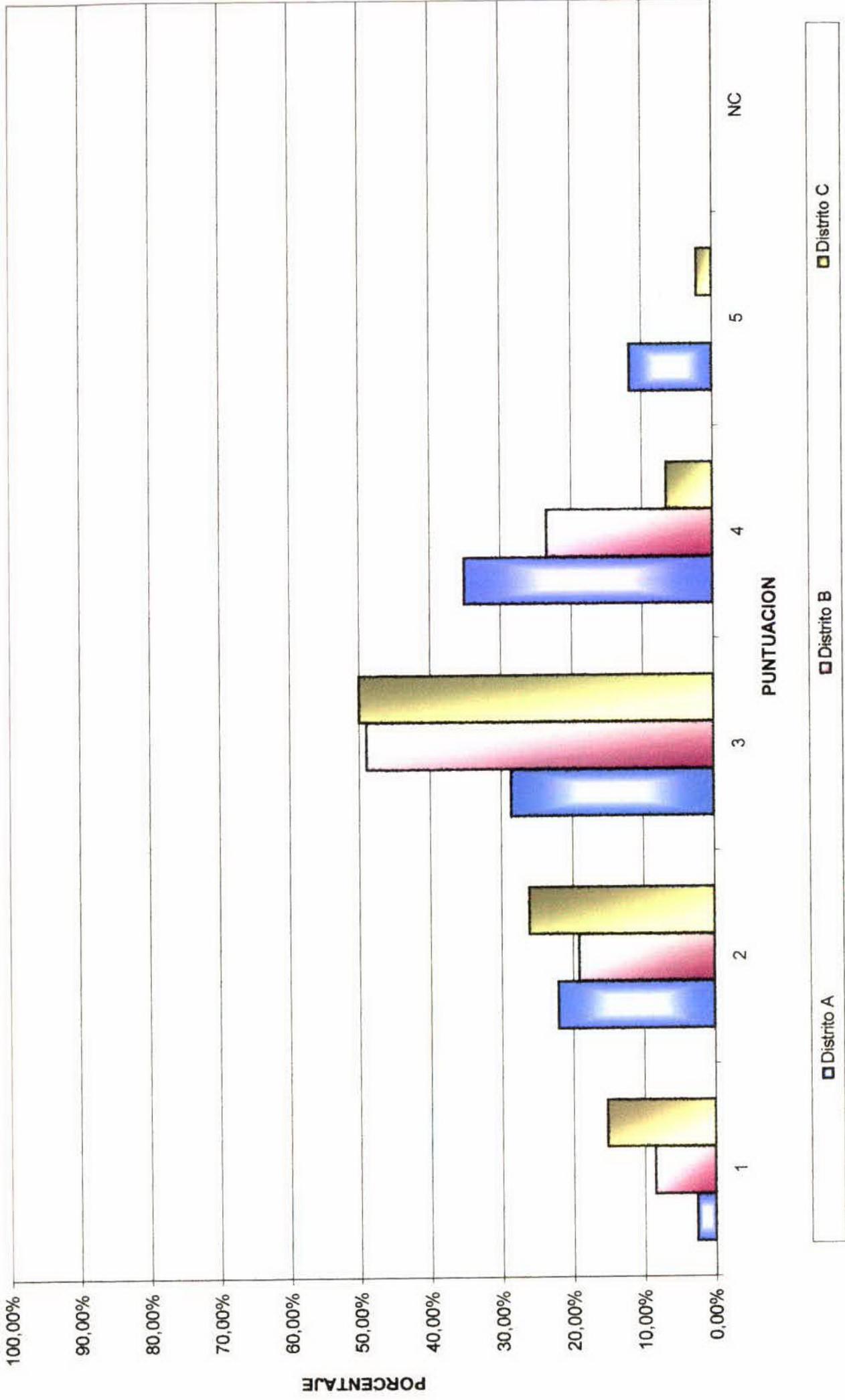
Gráficos Comparativos entre distritos según Ciudadanos

CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
¿PODRIA INDICAR EL NOMBRE DEL INTENDENTE DE SU DEPARTAMENTO?



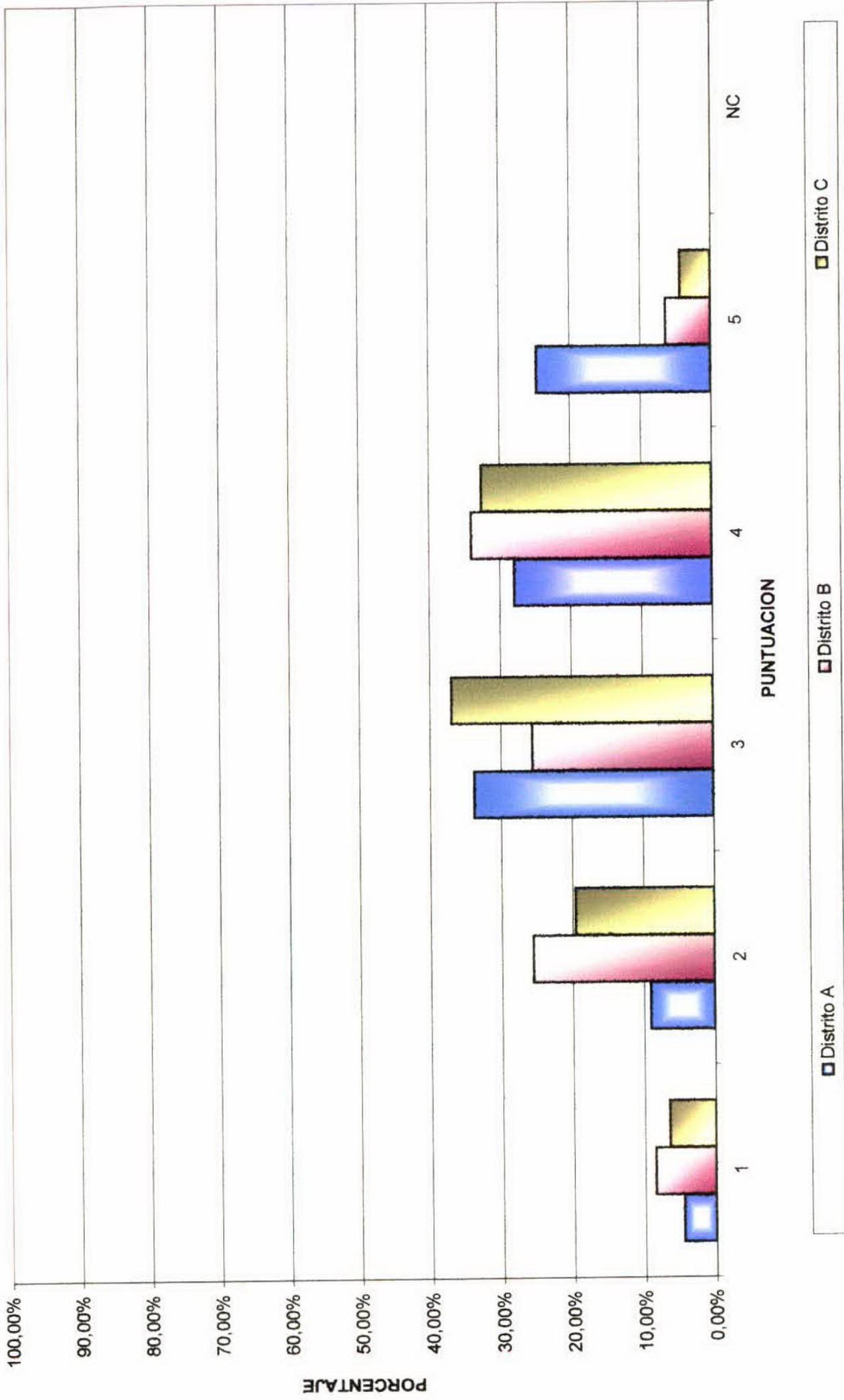
CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS ALUMBRADO PUBLICO

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



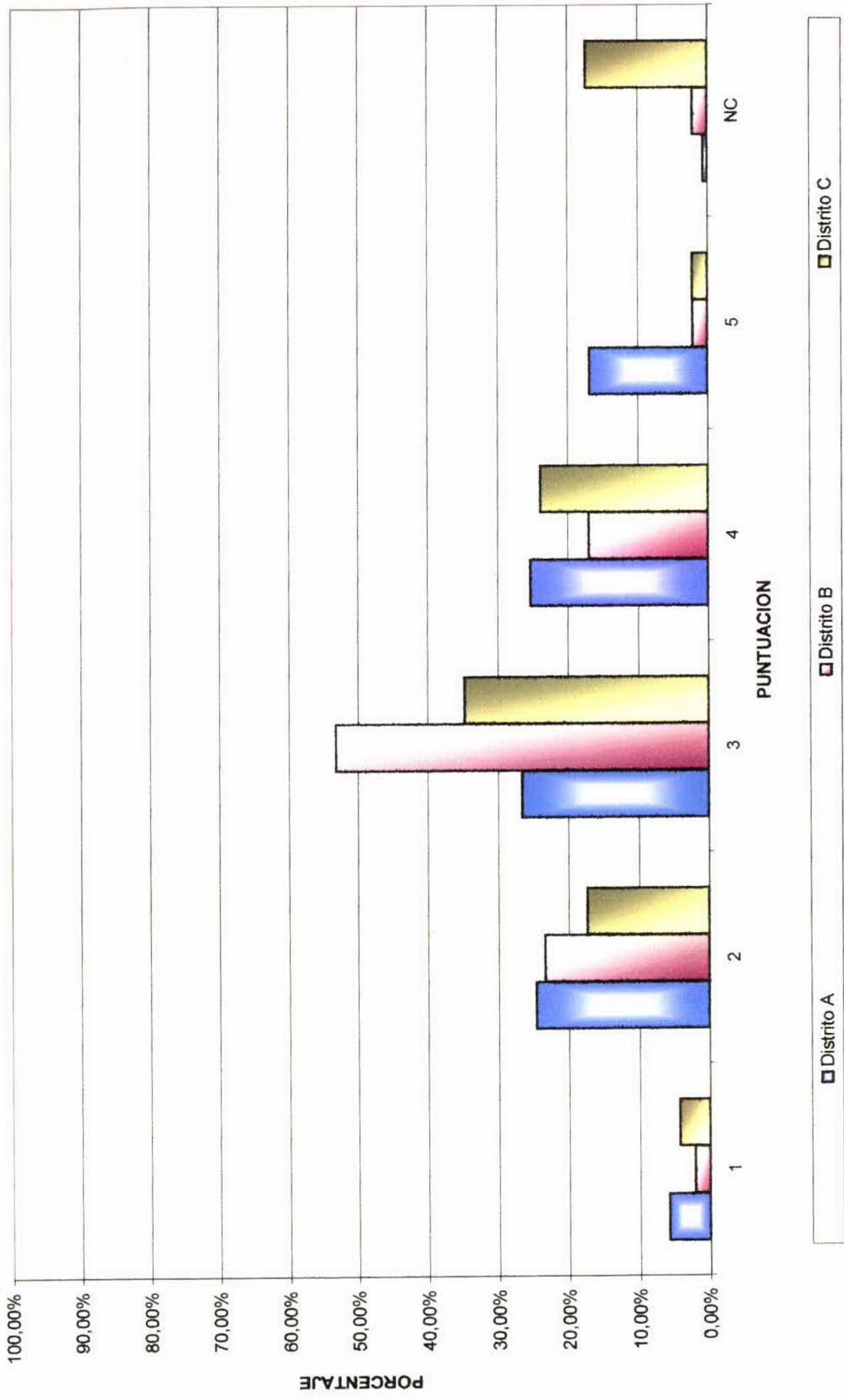
CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS RECOLECCION DE RESIDUOS

1:Puntuación Mínima - 5:Puntuación Máxima



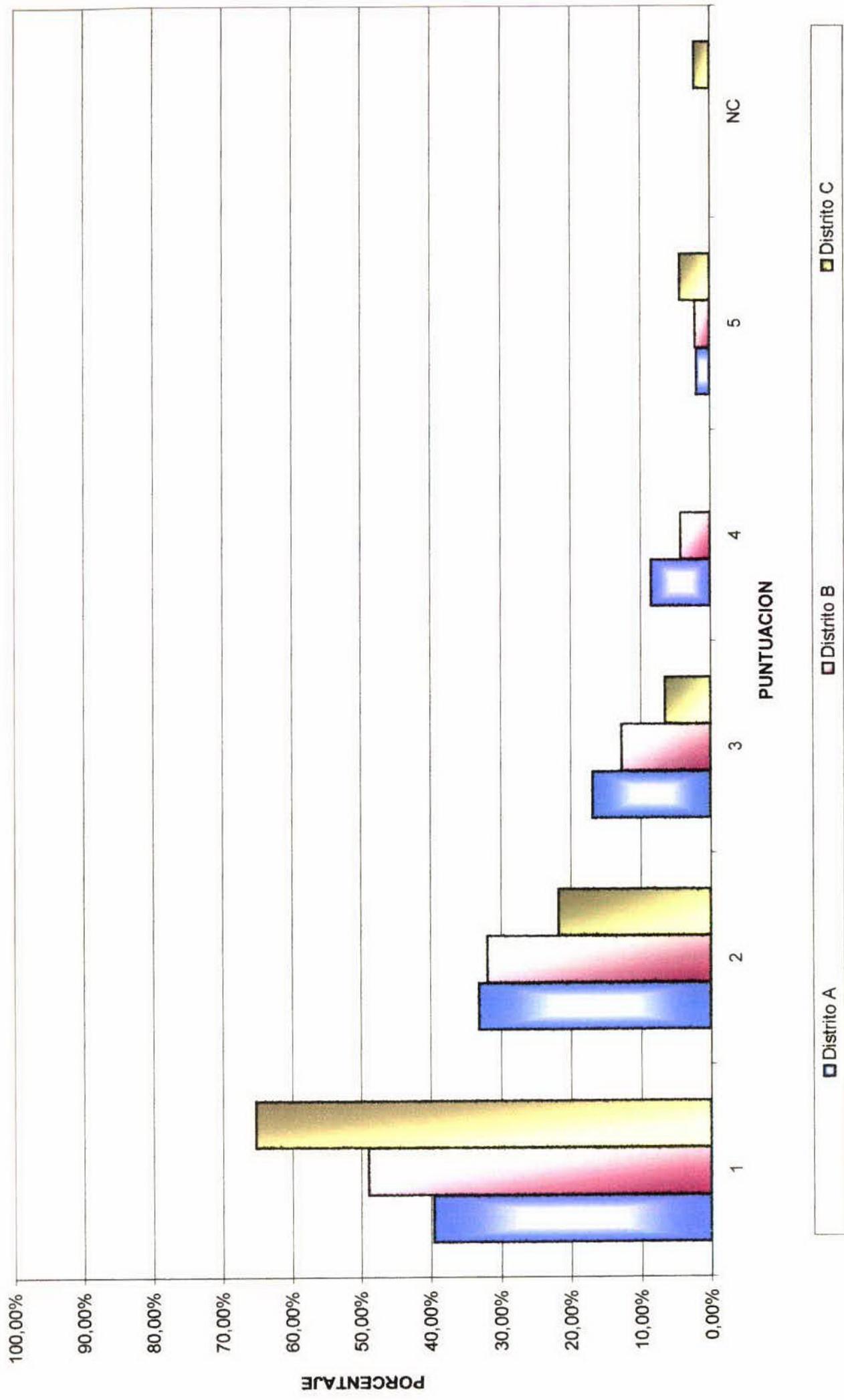
CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS MANTENIMIENTO DE ESPACIOS VERDES

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



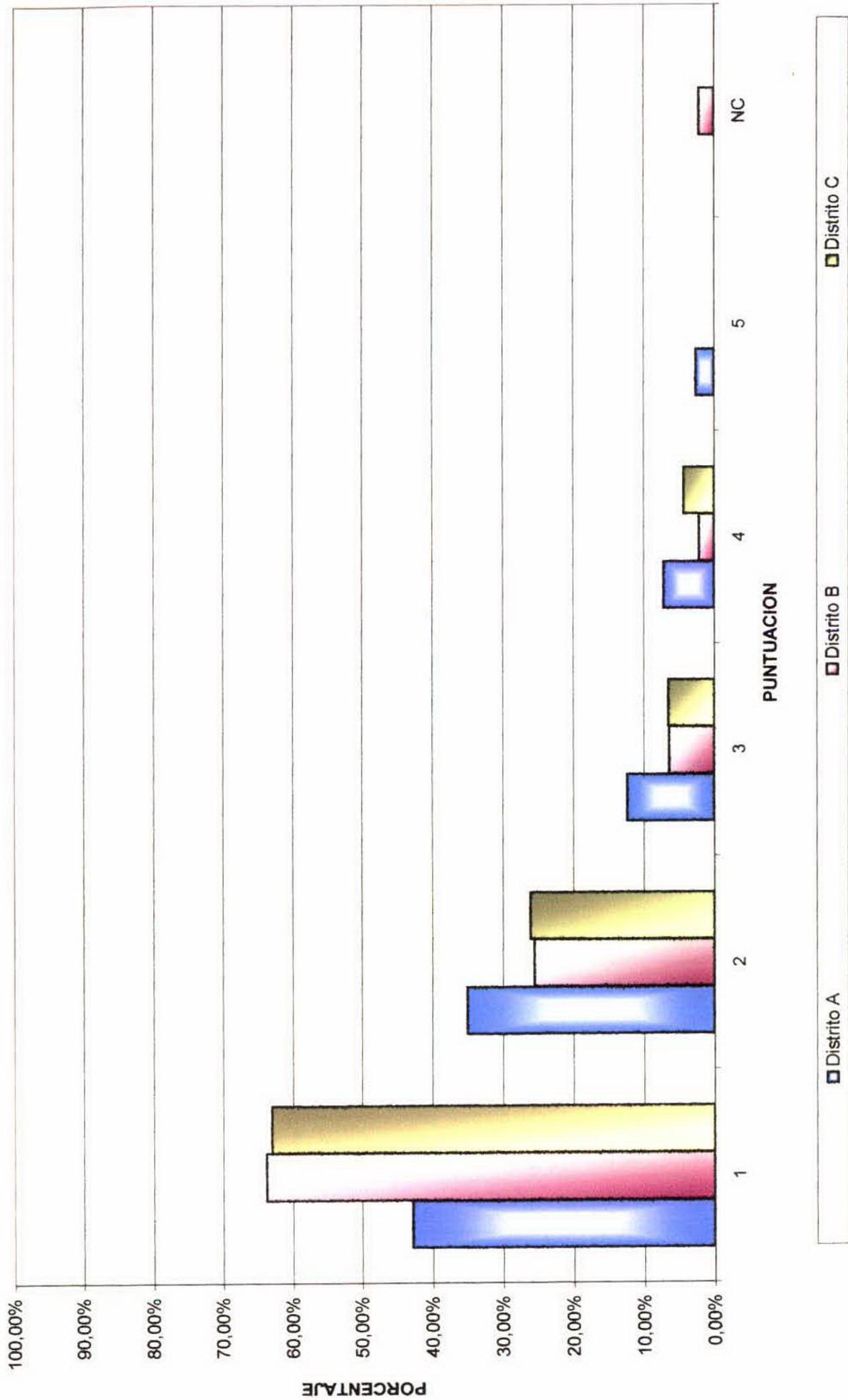
CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS LIMPIEZA DE CALLES Y CUNETAS

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima



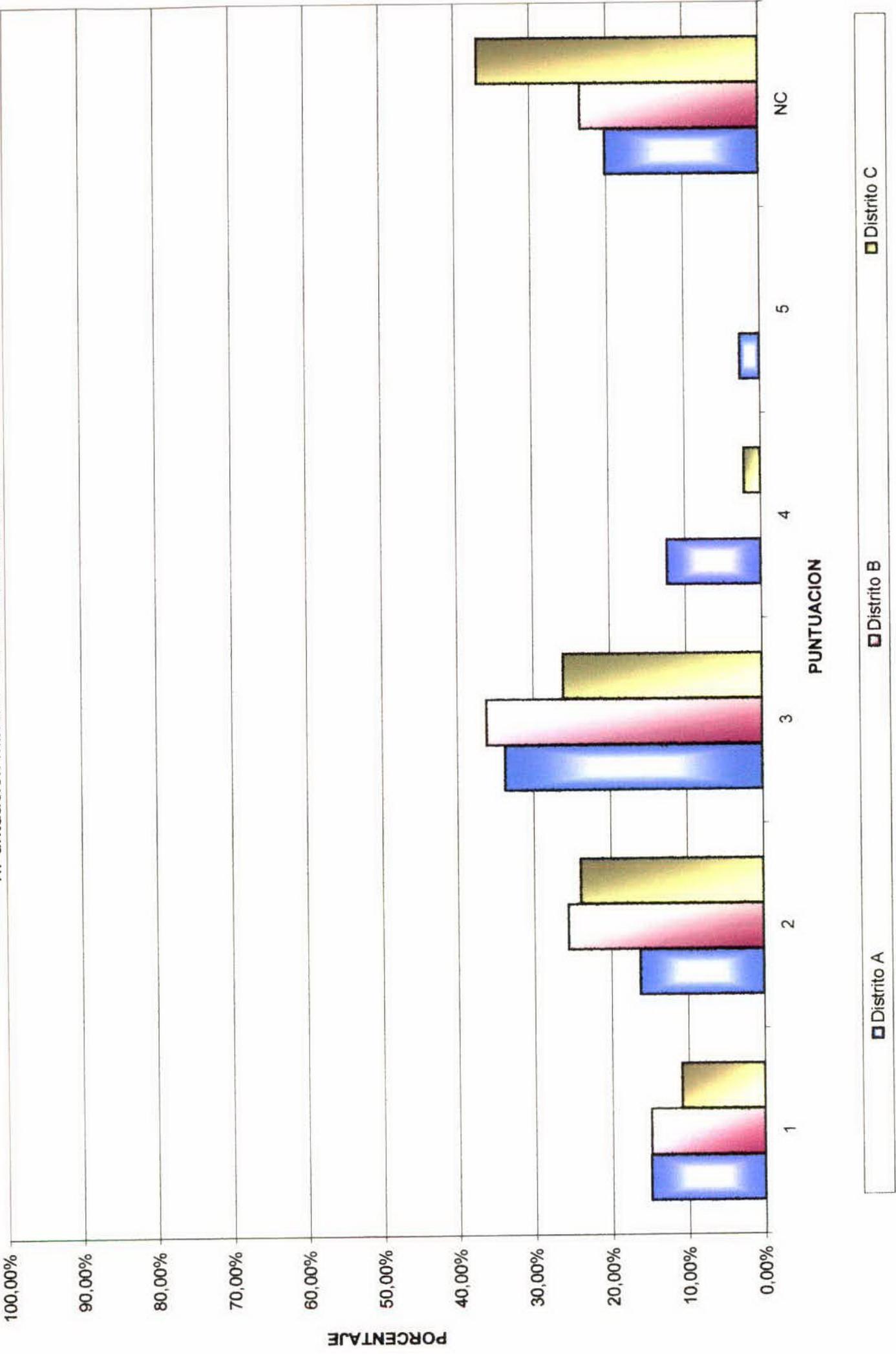
CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS MANTENIMIENTO DE ASFALTO

1:Puntuación Mínima - 5:Puntuación Máxima



**CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
AGILIDAD EN TRAMITES MUNICIPALES**

1:Puntuación Mínima - 5:Puntuación Máxima



Distrito A

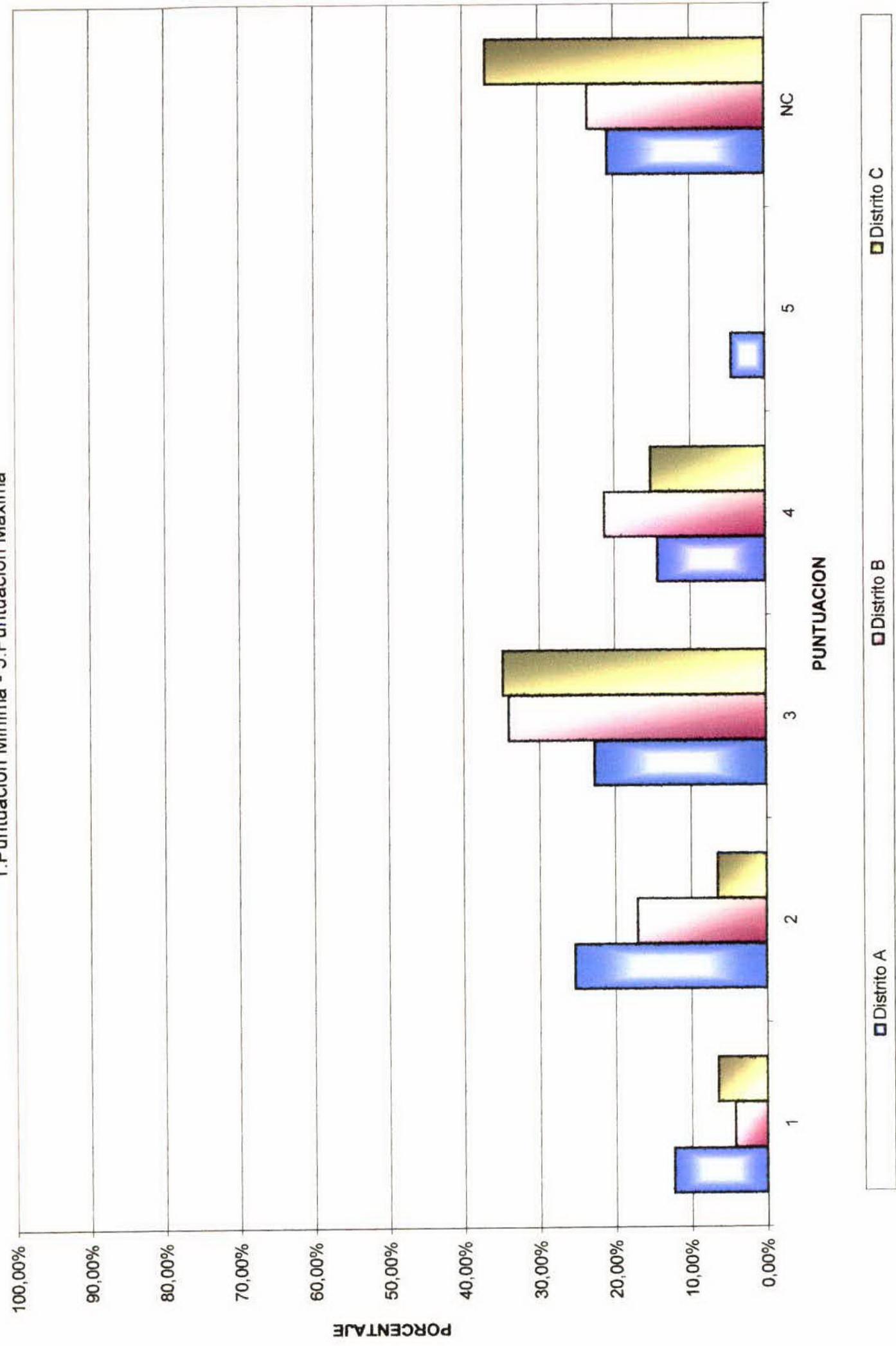
Distrito B

Distrito C

CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS

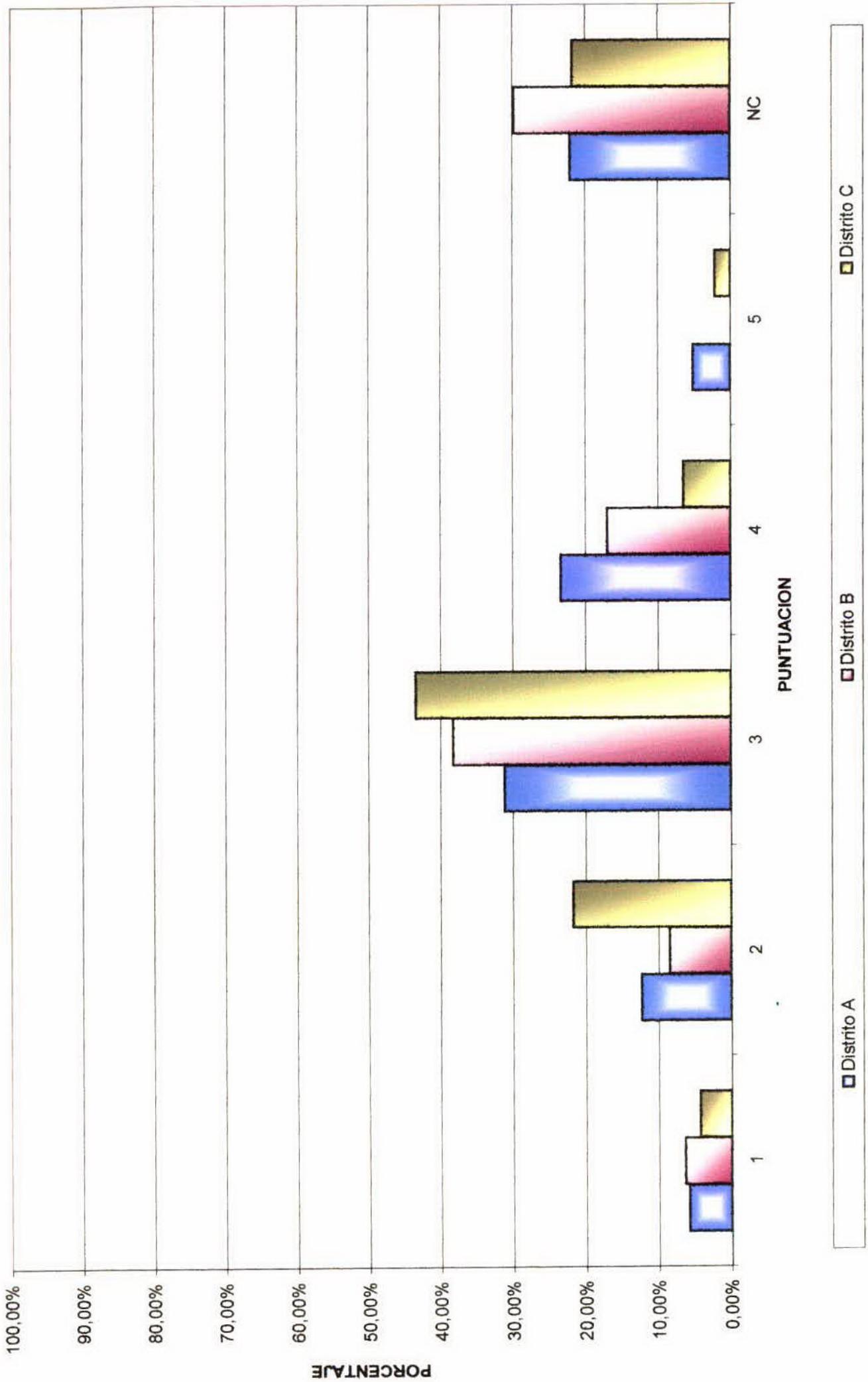
ATENCIÓN AL PÚBLICO

1: Puntuación Mínima - 5: Puntuación Máxima

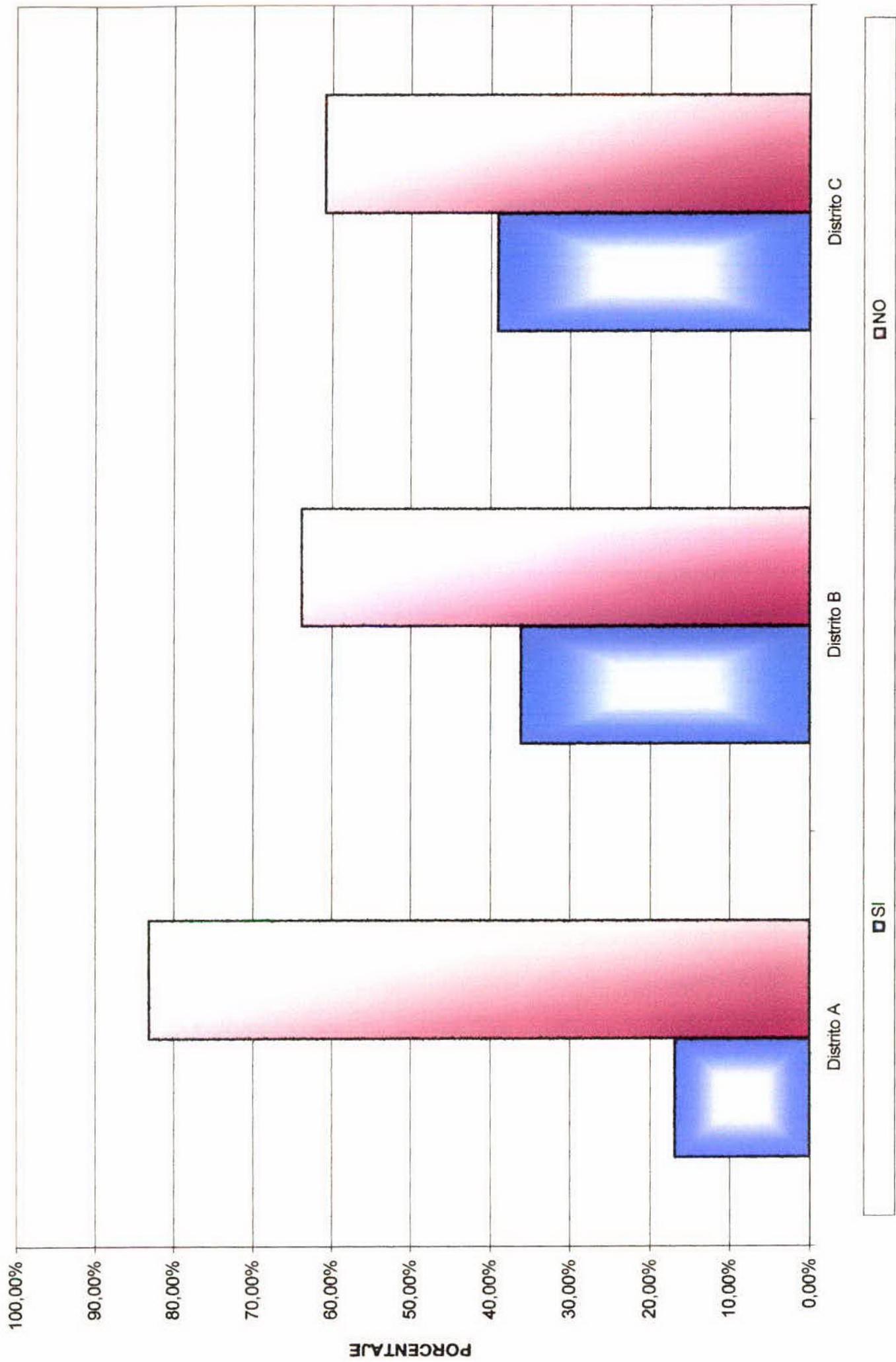


**CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
CONFORMIDAD CON OBRAS PUBLICAS**

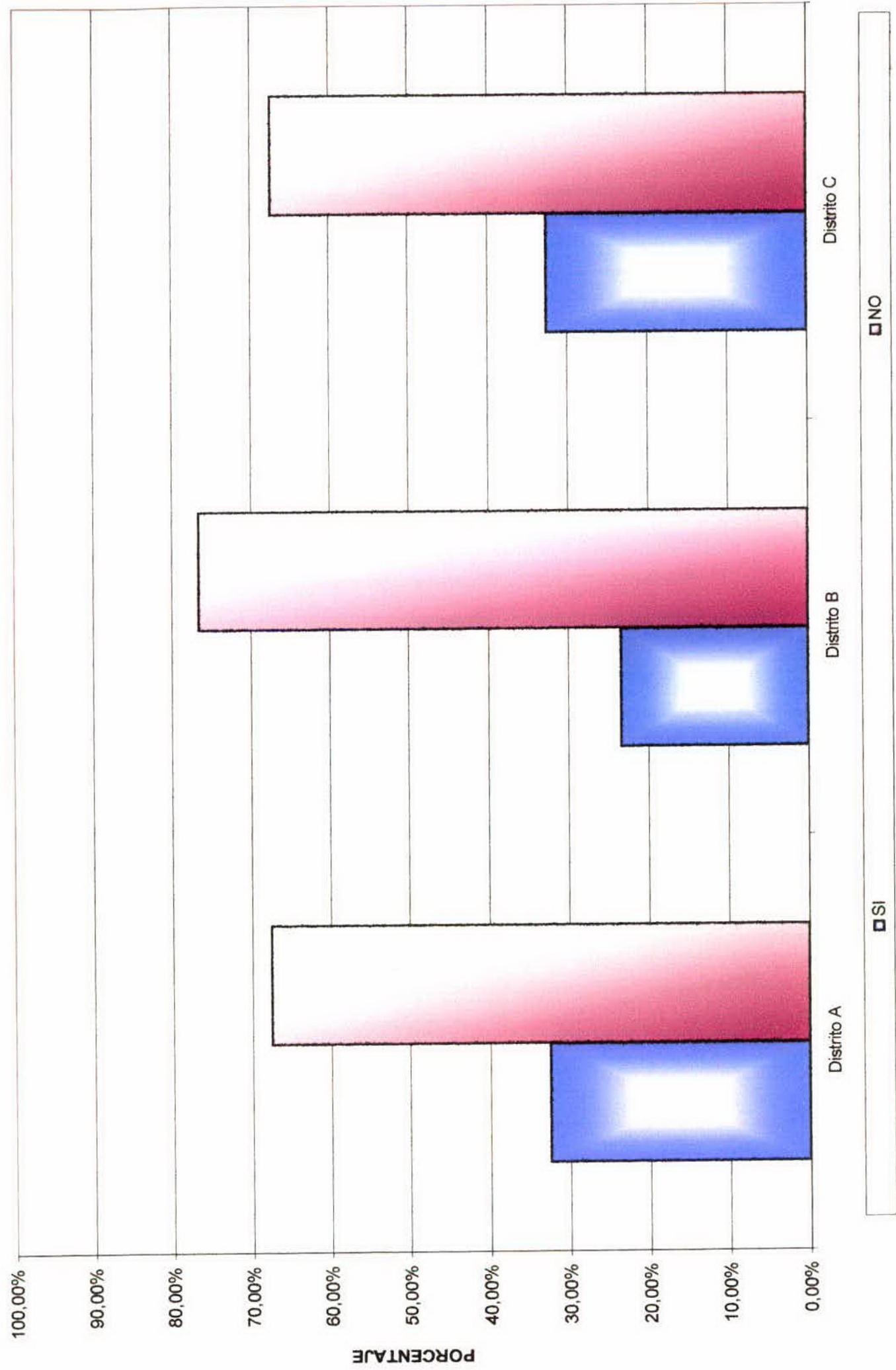
1:Puntuación Mínima - 5:Puntuación Máxima



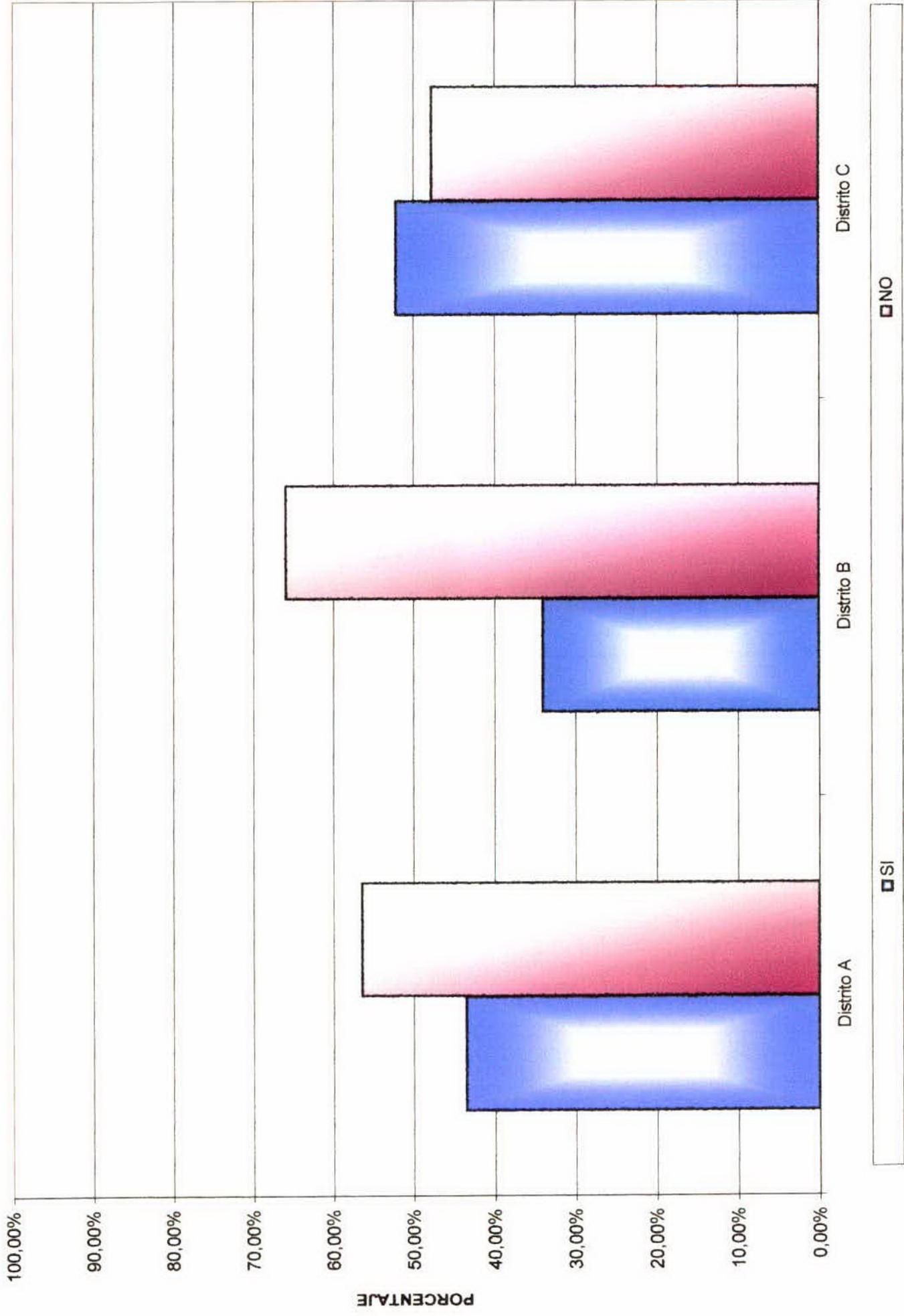
**CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
¿CONOCE SI EL MUNICIPIO TIENE PLANES DE VIVIENDA?**



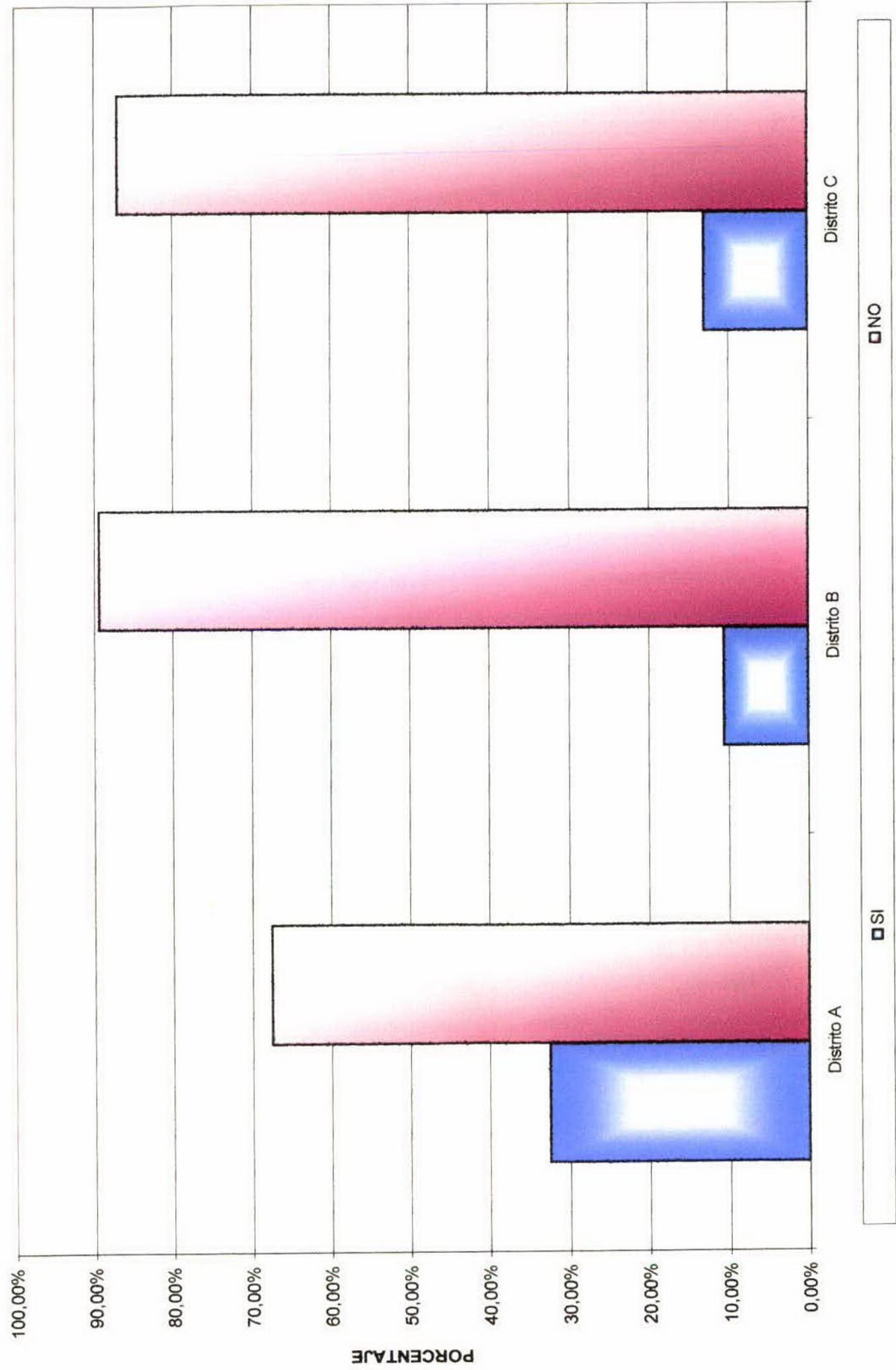
**CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
¿CONOCE SI EL MUNICIPIO TIENE PLANES DE CULTURA?**



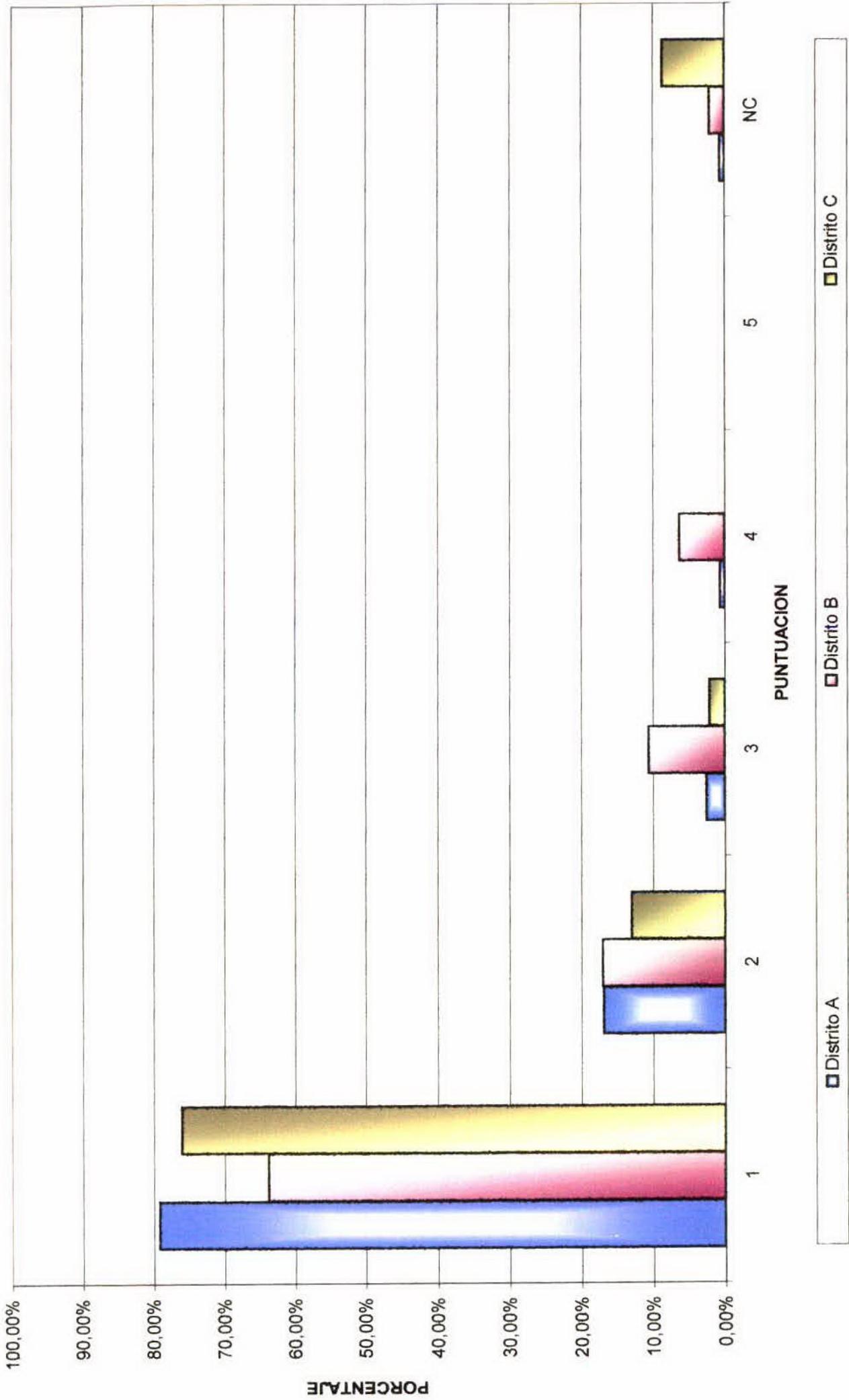
**CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
¿CONOCE SI EL MUNICIPIO TIENE PLANES DE DEPORTE?**



**CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
¿CONOCE SI EL MUNICIPIO TIENE PLANES DE EMPLEO?**

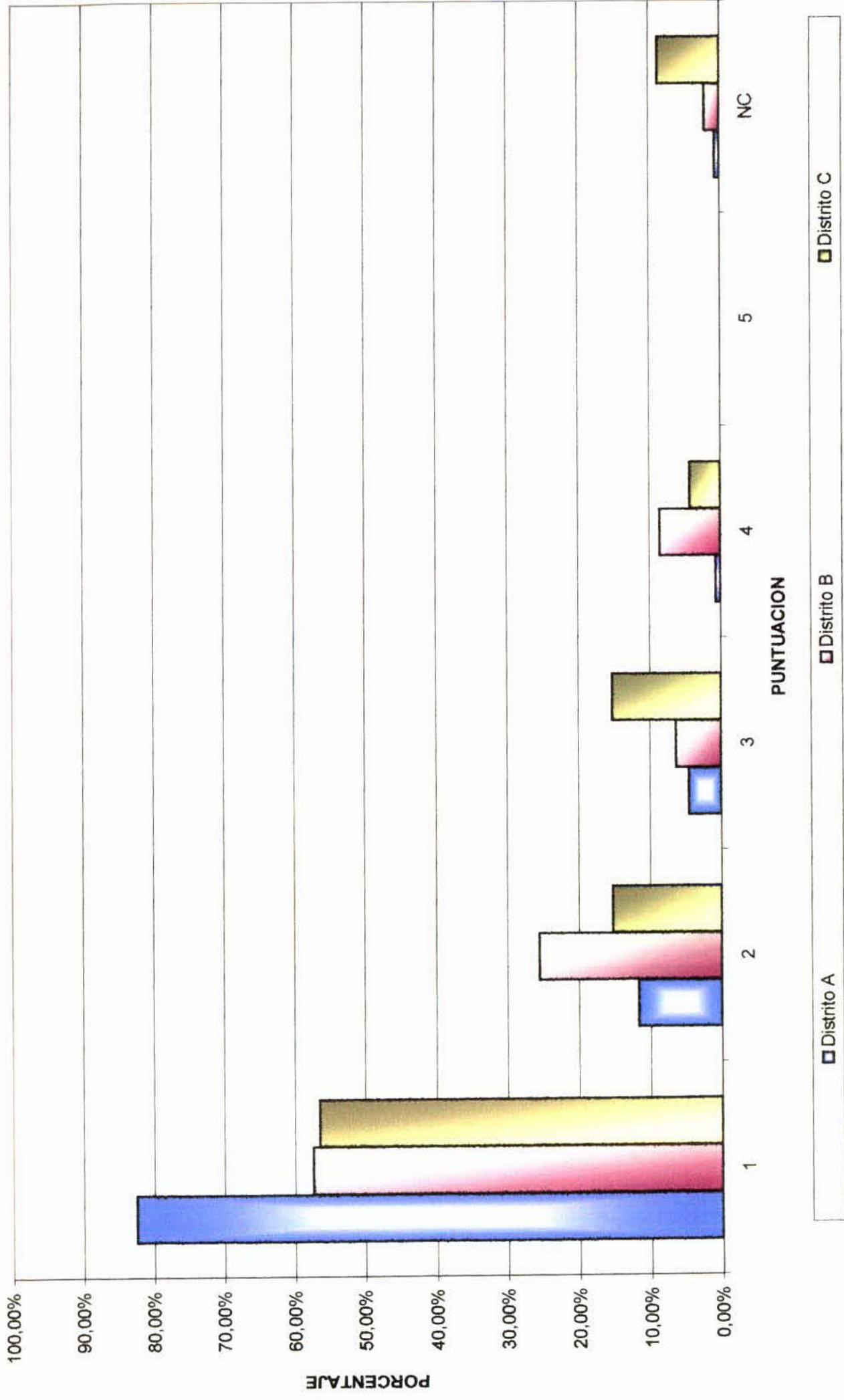


CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: ALUMBRADO PUBLICO
 1: Máxima - 5: Mínima



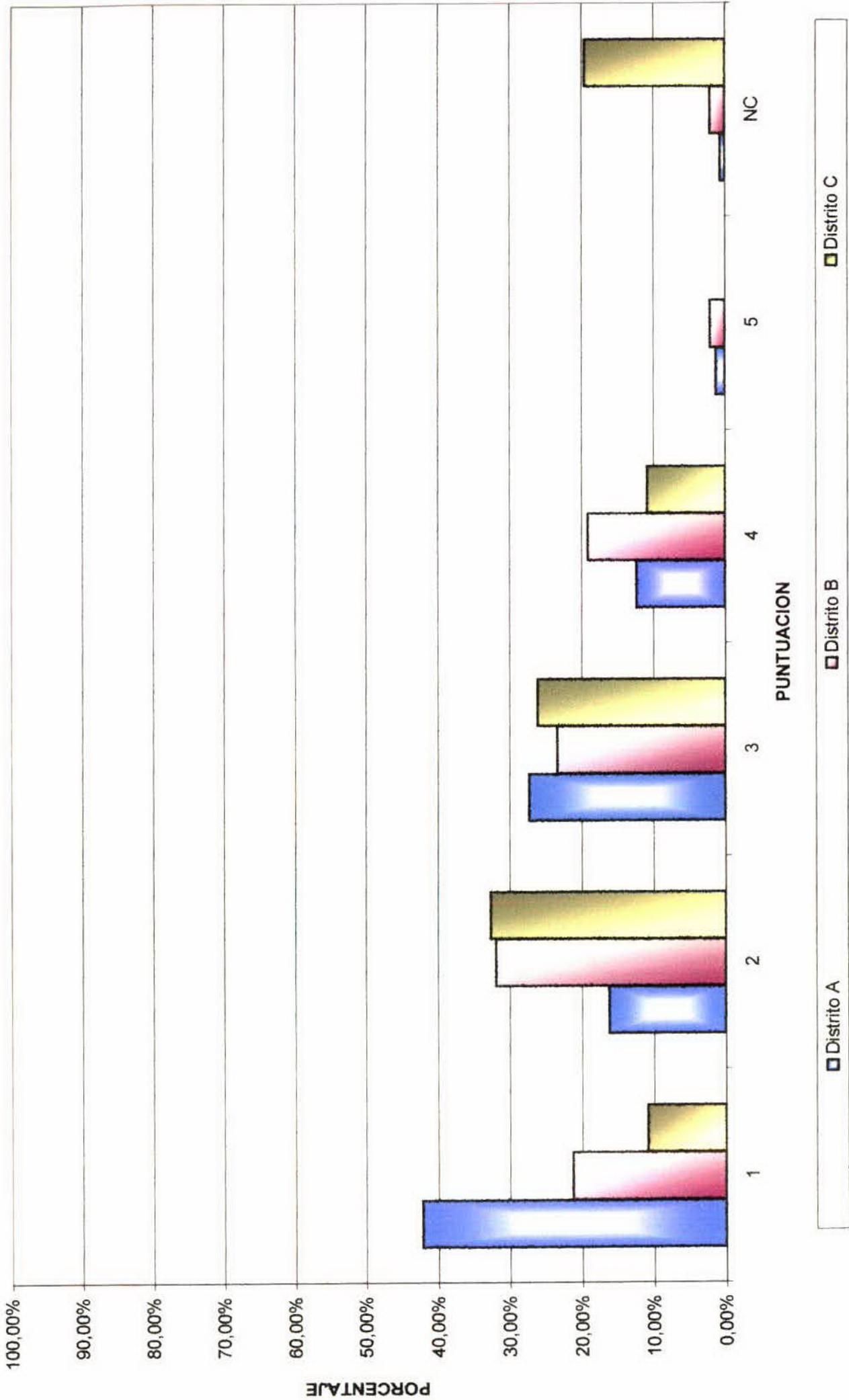
CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: RECOLECCION DE RESIDUOS

1: Máxima - 5: Mínima



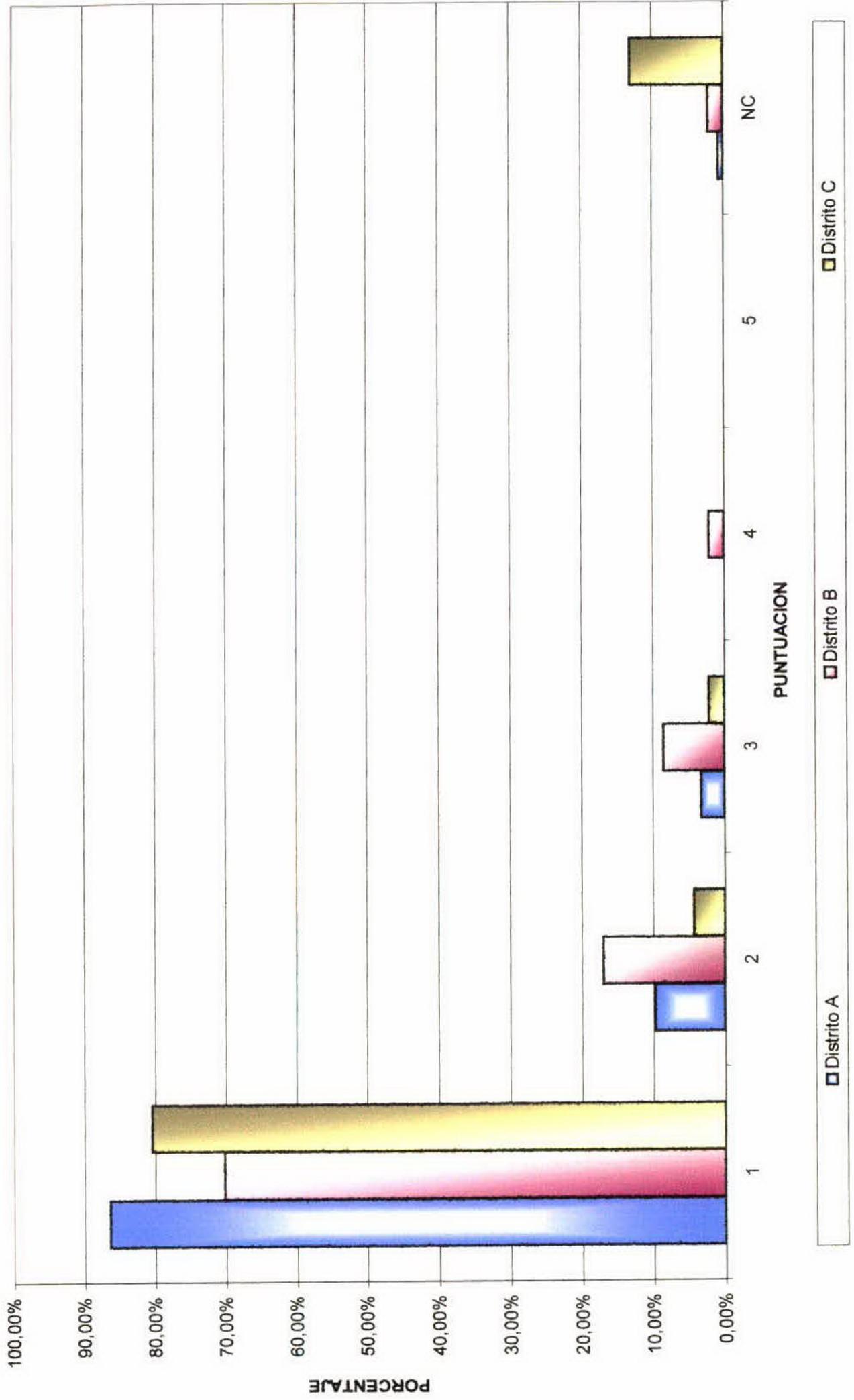
CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: MANTENIMIENTO DE ESPACIOS VERDES

1: Máxima - 5: Mínima



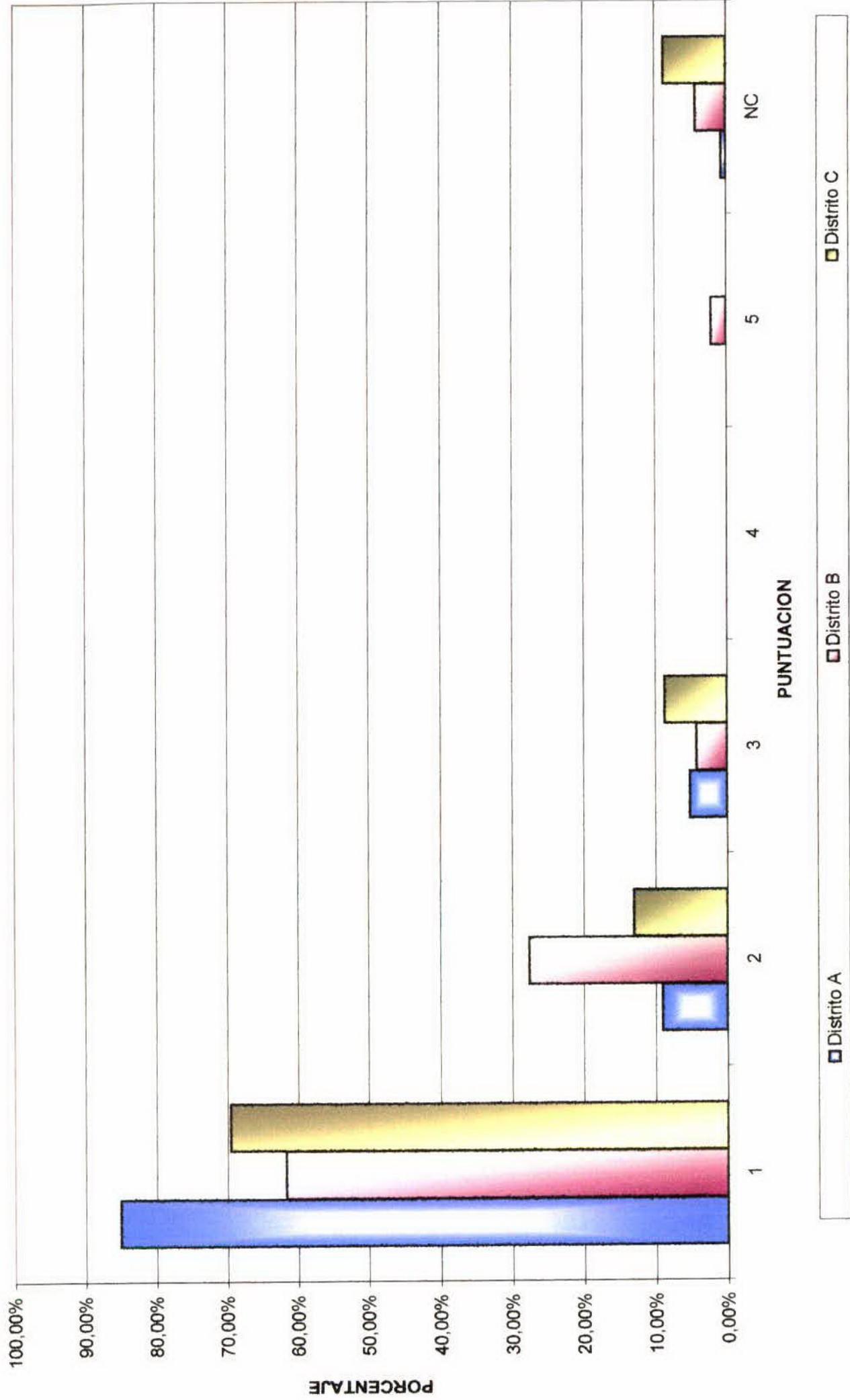
CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: LIMPIEZA DE CALLES Y CUNETAS

1: Máxima - 5: Mínima



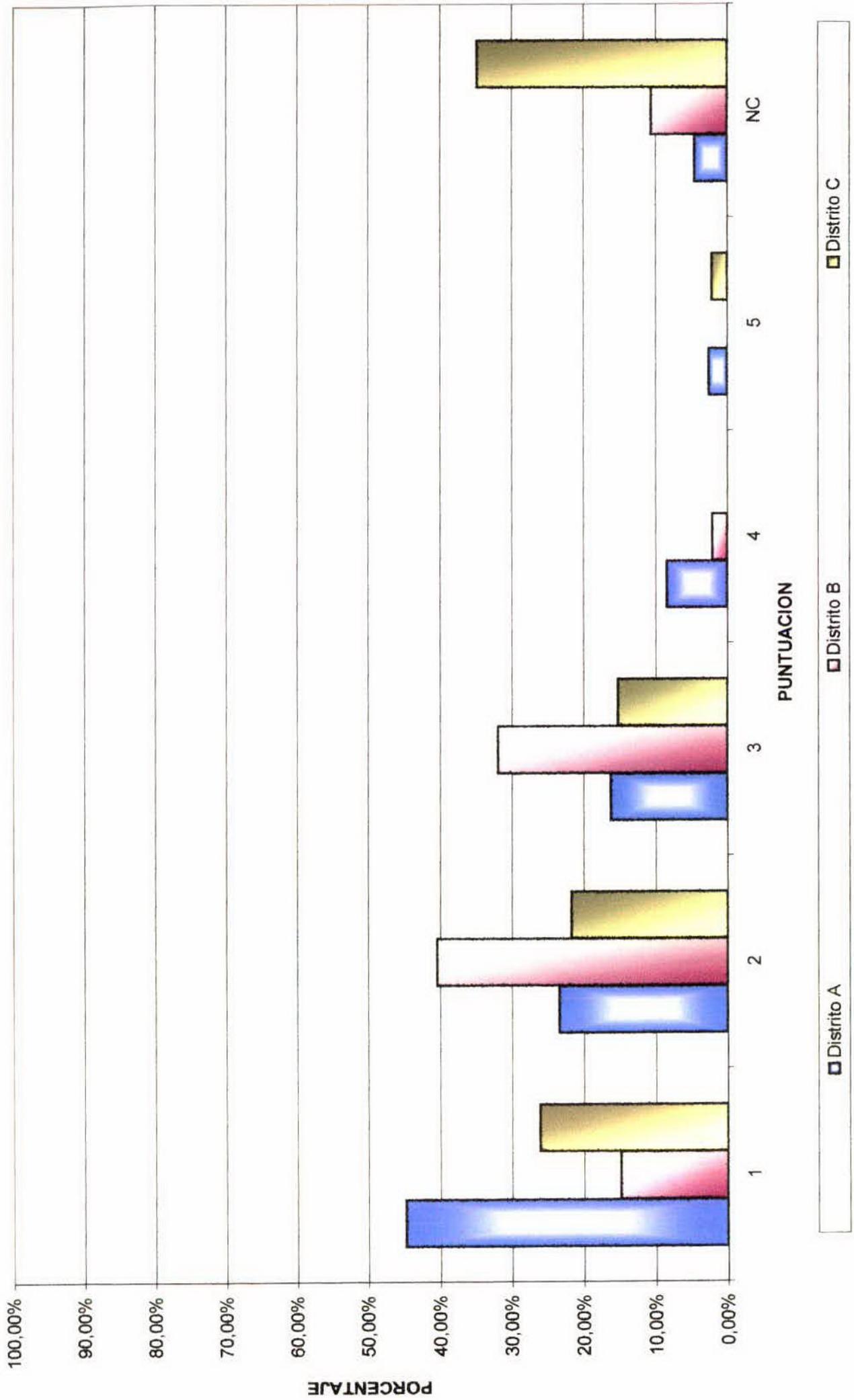
**CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: MANTENIMIENTO DE ASFALTO**

1: Máxima - 5: Mínima



CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: AGILIDAD EN TRAMITES MUNICIPALES

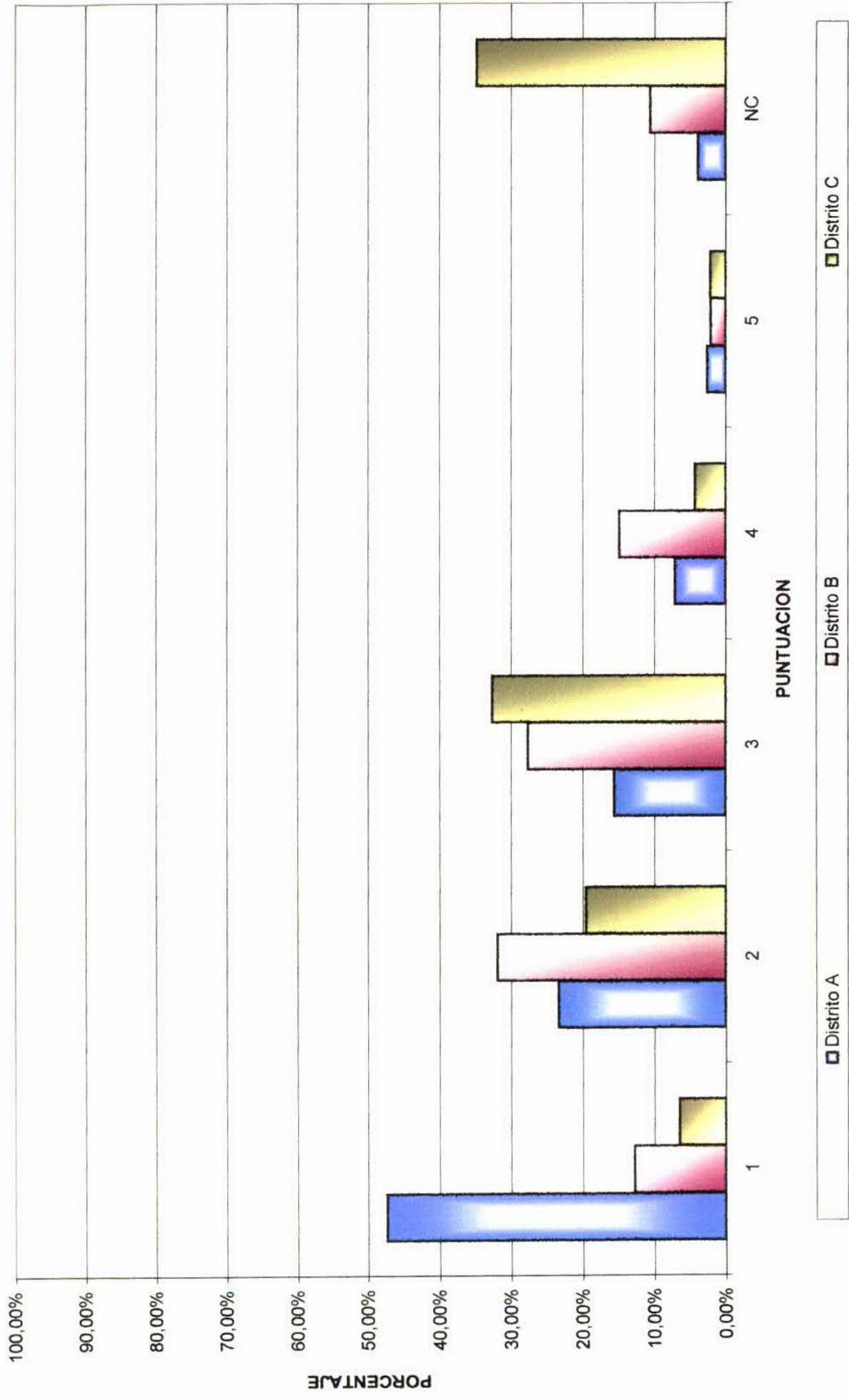
1: Máxima - 5: Mínima



CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS

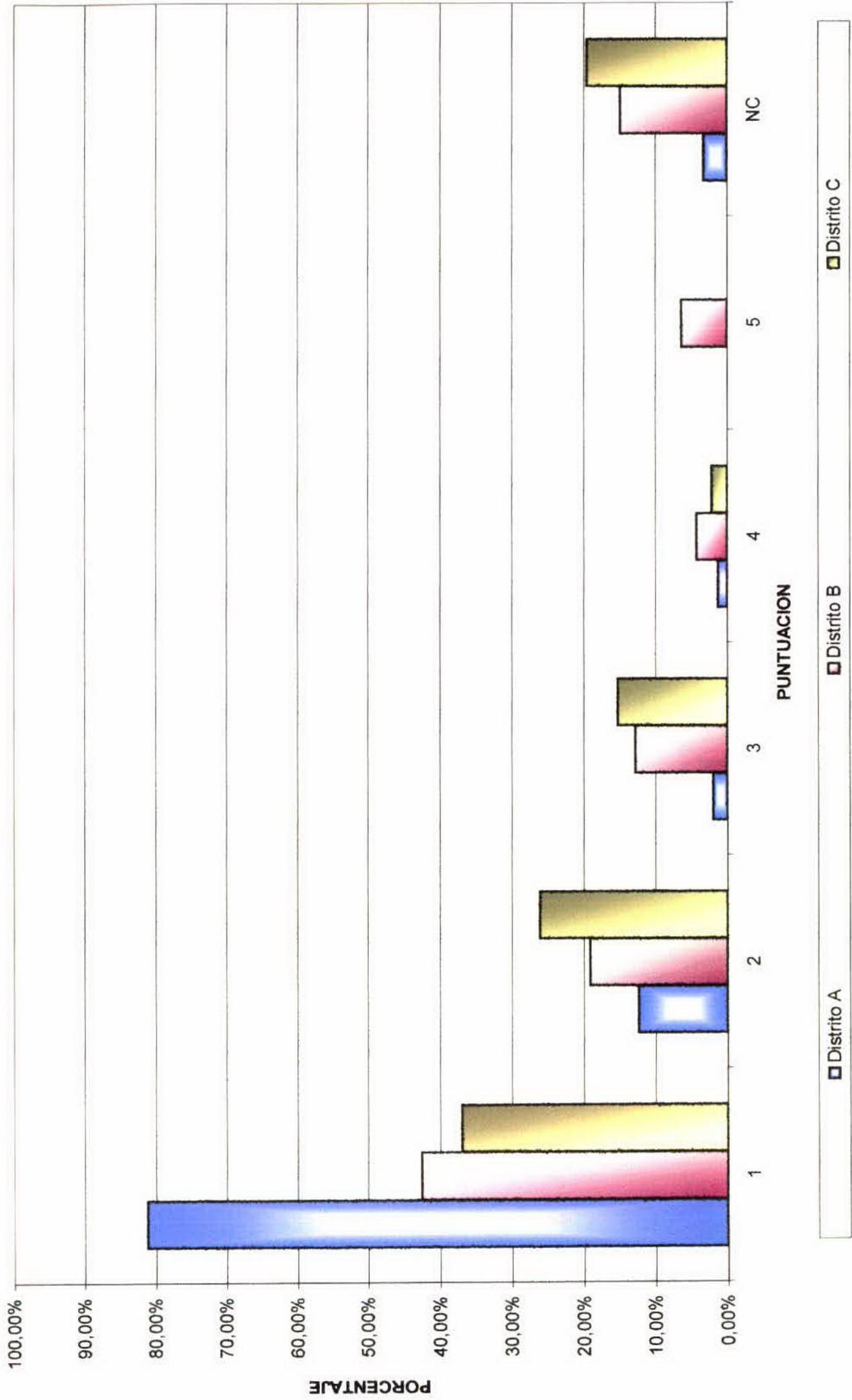
PRIORIDAD: ATENCION AL PUBLICO

1: Máxima - 5: Mínima



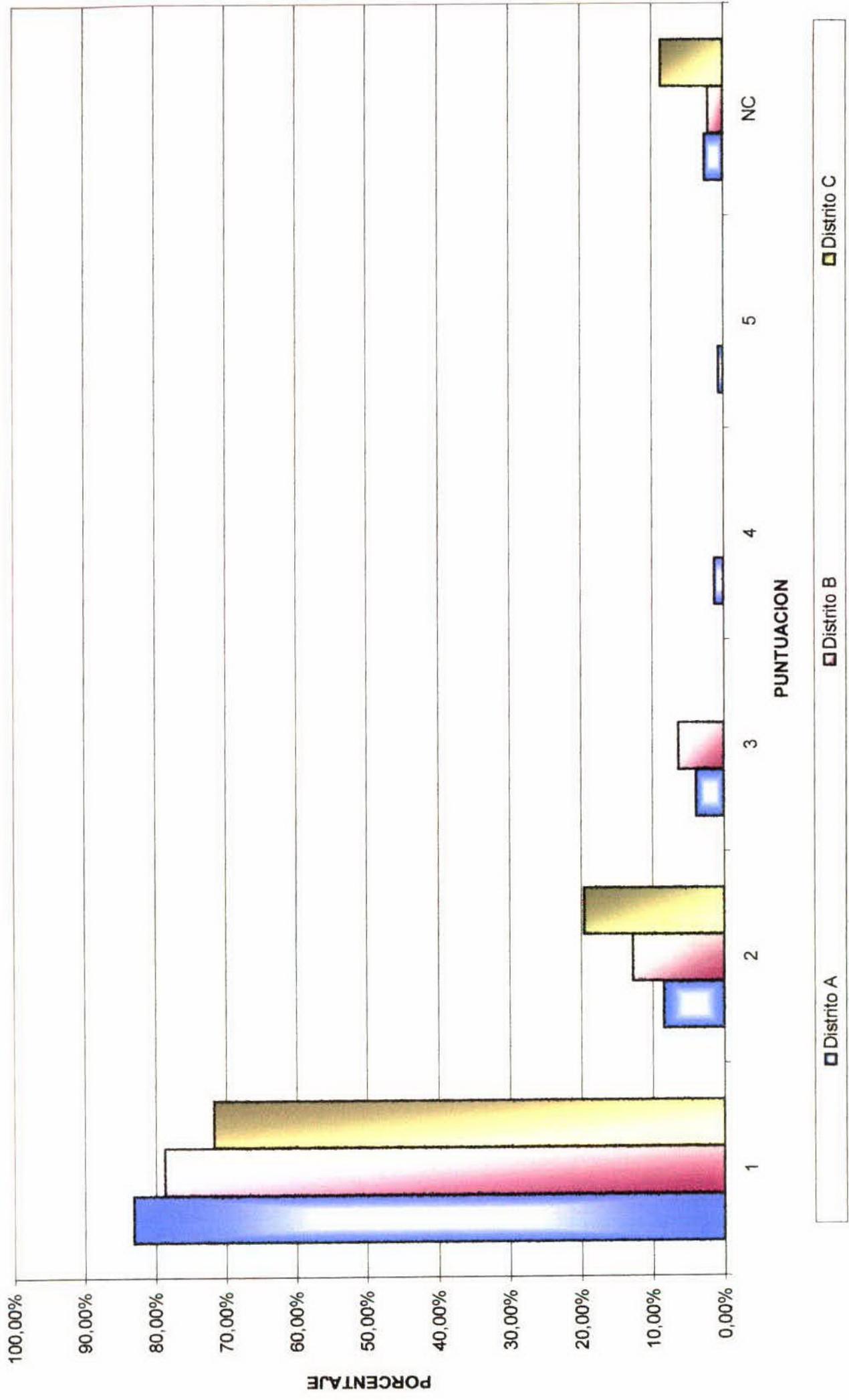
CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: OBRAS PUBLICAS

1: Máxima - 5: Mínima



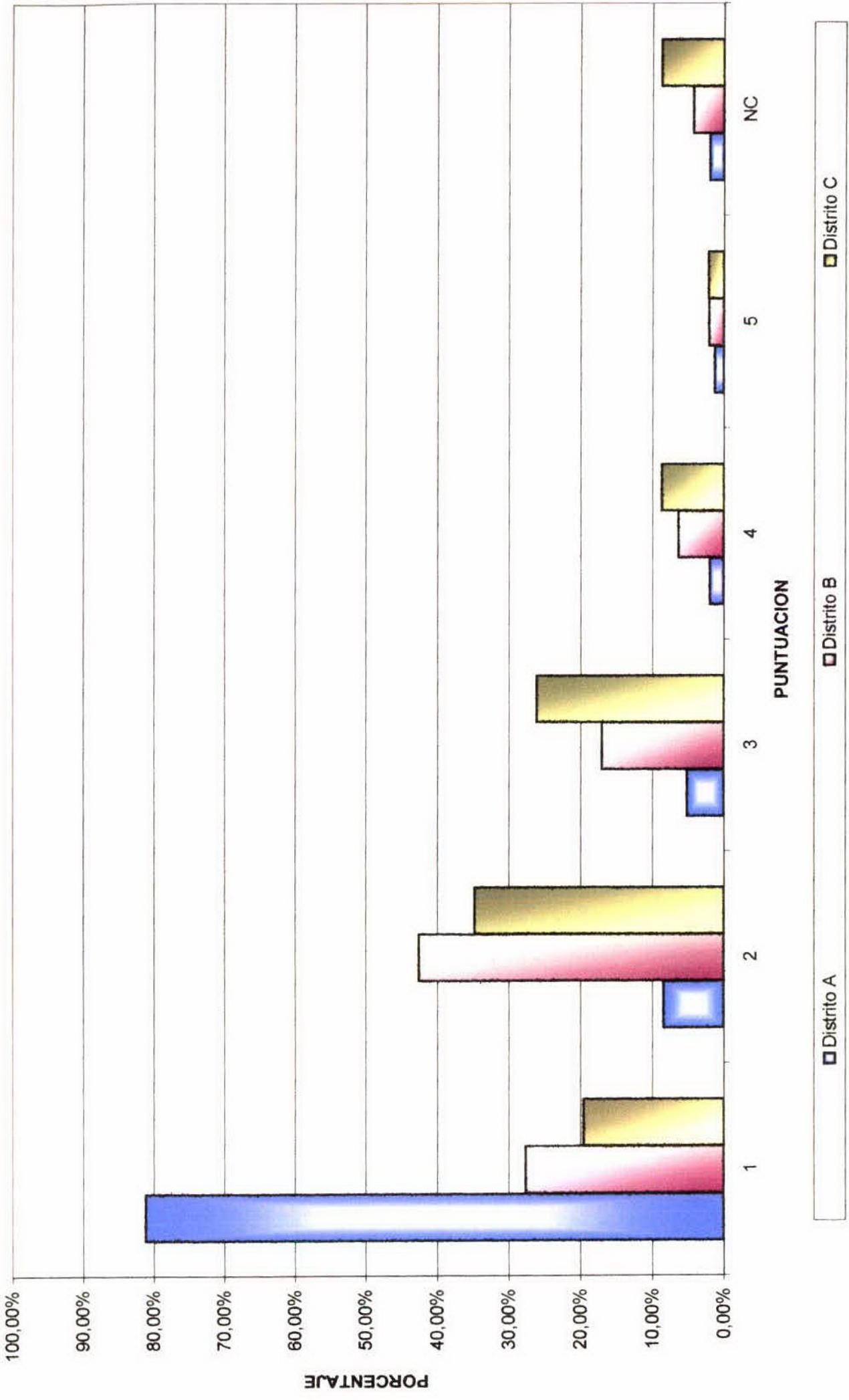
**CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: PLANES DE VIVIENDA**

1: Máxima - 5: Mínima



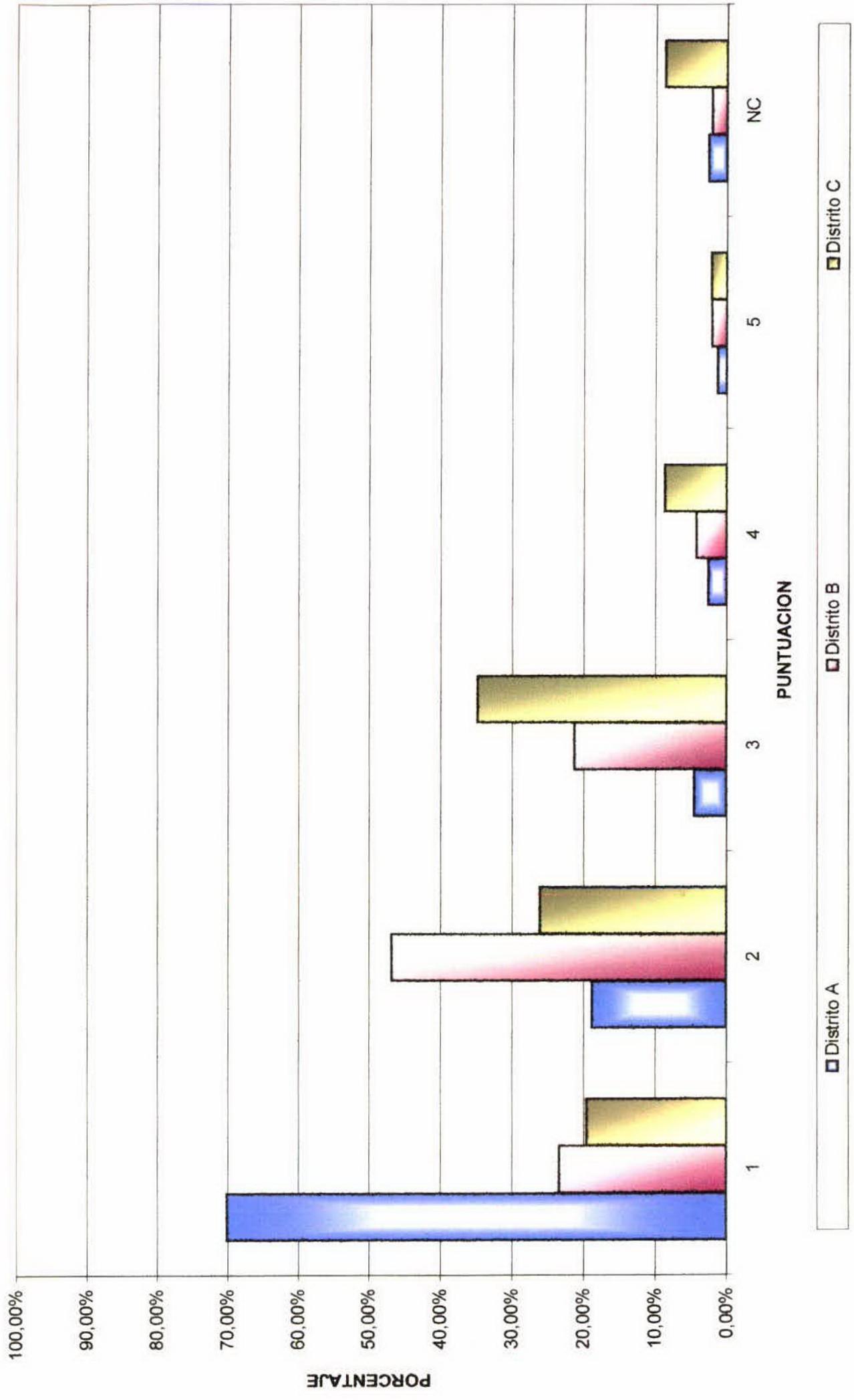
**CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: PLANES DE CULTURA**

1: Máxima - 5: Mínima



**CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
PRIORIDAD: PLANES DE DEPORTES**

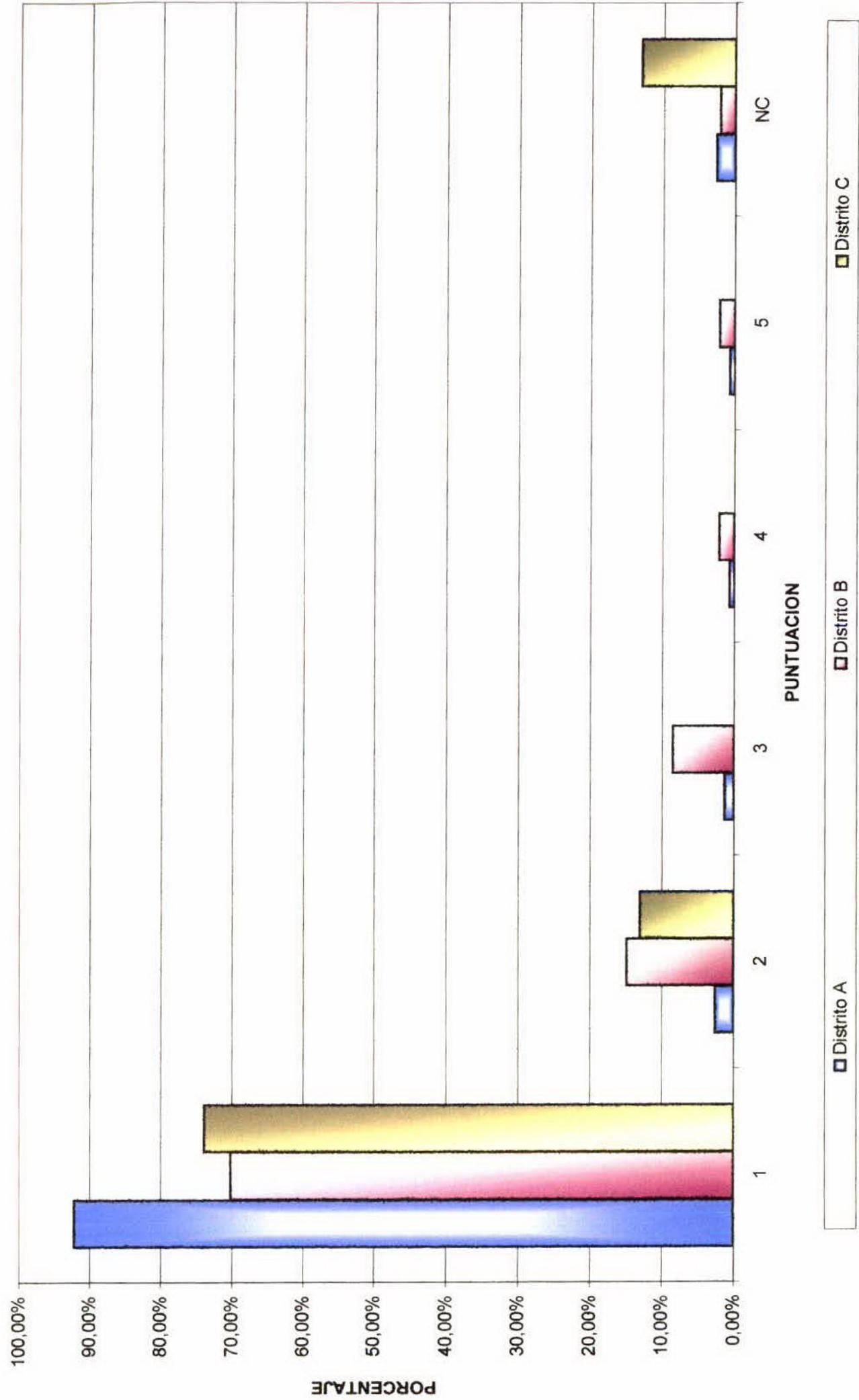
1: Máxima - 5: Mínima



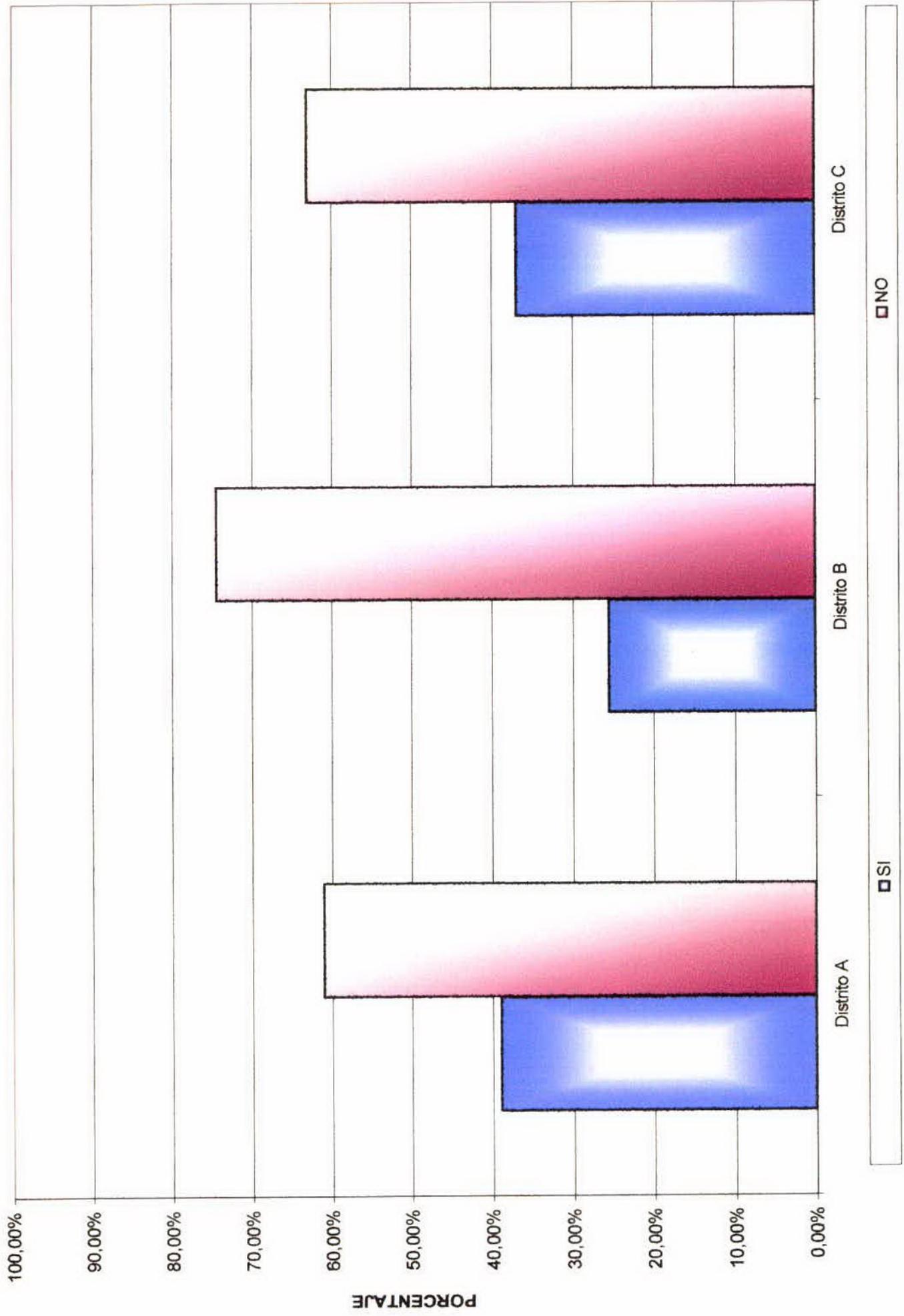
CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS

PRIORIDAD: PLANES DE EMPLEO

1: Máxima - 5: Mínima



**CIUDADANOS: COMPARACION ENTRE DISTRITOS
¿ESTA CONFORME CON LA INFORMACION QUE LE SUMINISTRA EL MUNICIPIO?**



ANEXO VI

**Datos Generales
de
LA MUNICIPALIDAD**

DATOS GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD

Los datos que se detallan a continuación fueron provistos por el INDEC y son los últimos disponibles sobre diferentes aspectos del Departamento. Actualmente, la municipalidad se encuentra efectuando la actualización de estos datos.

RELIEVE

El relieve del departamento se presenta como una superficie plana, con desniveles suroeste Nordeste. La casi totalidad del departamento está ocupado por el hombre, ya sea por cultivos en gran parte o por edificación industrial y urbana. Sólo en el sector este, hay pequeñas zonas incultas, recostadas contra el arroyo Leyes.

Todo este paisaje urbano o agrario muestra la profunda transformación sufrida en pocas décadas, prácticamente desde fines de siglo pasado, por la influencia del ferrocarril, que permitió una rápida salida de los productos agropecuarios e incitó al aprovechamiento intensivo de grandes extensiones de tierras cercanas al río Mendoza. Pero para ello debió desecarse el enorme complejo lacustre de río Mendoza, que desde Barracas, en el sur del departamento de Maipú se extendía hasta casi 100 km. al norte, hasta Jocolí en el departamento de Lavalle, incluyendo gran parte de territorio de LA MUNICIPALIDAD con los pantanos laterales de los arroyos Leyes y Tulumaya al norte, que iba a desaguar en el segundo complejo lacustre de Guanacache, en el límite de las provincias de Mendoza y San Juan.

CLIMA

Los datos proporcionados por el Observatorio Regional de Mendoza, situado en el parque General San Martín, puede dar una idea aproximada del clima del departamento, ya que éste no posee estación metereológica propia.

La temperatura máxima absoluta llegaría a 42,7°, mientras que la mínima absoluta de 5° y tendría una media anual de 16°.

Las precipitaciones anuales rondan los 200mm. anuales. Los vientos que predominan son los del oeste y sudoeste, los que acusan mayor velocidad media son los del noroeste (zonda).

HIDROGRAFIA

El departamento no posee cursos de agua de importancia. En anteriores períodos geológicos estuvo recorrido por los distintos brazos del río Mendoza, los cuales, al retirarse hacia el este fueron originando cuerpos lacustres que recién desaparecieron a fines de siglo pasado, para utilizarse los terrenos ganados a las aguas en agriculturas.

En la actualidad existe un canal, que recorre el límite oeste y norte del departamento, es un antiguo brazo del río Mendoza, utilizado hoy como canal principal de descarga y de distribución para el riego de gran parte del sector norte de la provincia.

El sector este del departamento está recorrido por arroyos como el Leyes, por los desagües de sectores cultivados como los arroyos Negro y de Sauce, o de vertientes como el arroyo Corralitos.

FITOGEOGRAFIA

Hasta fines del siglo pasado una larga serie de pantanos y bañados acompañaban el curso del río Mendoza. Desde Barrancas, en el departamento de Maipú hasta Jocolí, en el departamento de Lavalle, se extendía este complejo Lacustre que desagaba a través de dos complejos fluviales: el del arroyo Leyes Tulumaya, que a su vez los hacía en las lagunas del Rosario y del río Mendoza, que alcanzaba las lagunas de Guanacache, en el norte de la provincia.

Esta serie de pantanos desapareció al principios del siglo cuando se incorporaron nuevas tierras a la agricultura y con ellos dejó de existir una rica comunidad lacustica de *Phragmites australis* (carrizo), *Cortaderia* (cortadera), *Juncus acutus* (junquillos) y *Typha domingensis* (totora).

En los terrenos aladaños con fuerte tenor salino se desarrollaba una comunidad halófila de *Heterotachys ritteriana*, *Suaeda divaricata* (vidriera), con estrato ervacio de *Psila saprticides* (pichana), *Dictichls spicata* (pasto salado), *Prosopis strombulífera* (retortuño) etc..

SUPERFICIE

Su extensión es de 164 km². Es uno de los departamentos más pequeños de la provincia. Representa el 0,11% del total de la superficie de la Provincia.

GENERALIDADES

		TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
POBLACION TOTAL (información censal)	1991	1.412.481	221.904
CRECIMIENTO INTERCENSAL			
Período 1980/1991		18.07	22.29
POBLACION AL 1° DE ENERO DE CADA AÑO (Estimada sobre la base de Registros de Estadíst.Vitales)			
	1992	1.429.098	224.168
	1993	1.451.492	227.274
	1994	1.474.961	230.669
	1995	1.497.274	233.836
	1996	1.519.001	237.164
	1997	1.541.546	240.552
	1998	1.563.547	243.896
	1999	1.584.813	246.506
LOCALIDADES URBANAS CON SUS HABITANTES (Información censal)			
	1991	1.099.526	GRAN MZA 200.595 PTE.HIERRO 2.988 C.SEGOVIA 1.136 CORRALITOS 701
DENSIDAD (hab.por km²) (Calculada con datos censales)			
	1991	9.5	1.353.10

POBLACION POR GRUPOS DE EDAD (Información censal)

		TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
POBLACION DEPARTAMENTAL POR GRUPOS DE EDAD			
	1991		
Total Varones		690.872	107.418
0 14		228.859	34.993
15 64		414.353	65.293
65 y más		47.660	7.132
Total Mujeres		721.609	114.486
0 14		222.270	34.076
15 64		438.585	70.811
65 y más		60.754	9.599

POBLACION URBANA Y RURAL (Información Censal)

		TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
POBLACION URBANA			
	1991		
Porcentaje sobre total de Población		80.75	92.73
Varones (% s/total de población urbana)		48.09	48.24
Mujeres (% s/total de población urbana)		51.91	51.76
POBLACION RURAL			
Porcentaje sobre total de Población		19.25	7.27
Varones (% s/total de población rural)		52.78	51.81
Mujeres (% s/total de población rural)		47.22	48.19

TASAS DEMODINAMICAS

		TOTAL PROVINCIAL		LA MUNICIPALIDAD	
		Total	Tasa	Total	Tasa
NATALIDAD (por mil) ^[1]					
	1989	30.973	22.11	4.528	21.40
	1990	31.513	22.15	4.655	21.68
	1991	34.169	24.11	4.904	22.05
	1992	32.330	22.45	4.675	20.71
	1993	33.400	22.83	4.951	21.62
	1994	31.912	21.47	4.736	20.39
	1995	32.042	21.25	4.888	20.76
	1996	32.717	21.38	5.022	21.03
	1997	32.412	20.88	4.913	20.28
	1998	32.383	20.60	4.874	19.90
	1999	32.098	20.10	4.869	19.60
	2000	34.339	21.20	5.535	21.90
	2001
MORTALIDAD GENERAL (por mil) ^[1]					
	1989	9.500	6.78	1.485	7.62
	1990	9.614	6.76	1.415	6.59
	1991	9.462	6.68	1.396	6.28
	1992	9.936	6.90	1.569	6.95
	1993	9.931	6.79	1.556	6.80
	1994	9.599	6.46	1.569	6.76
	1995	10.315	6.84	1.560	6.62
	1996	9.948	6.50	1.634	6.84
	1997	10.131	6.53	1.569	6.48
	1998	10.528	6.70	1.647	6.70
	1999	11.233	7.00	1.704	6.90
	2000	10.850	6.70	1.763	7.00
	2001
MORTALIDAD INFANTIL (por mil)					
Son las defunciones de niños menores de 1 año.					
	1989	748	24.15	116	25.62
	1990	671	21.20	83	17.83
	1991	762	22.50	82	16.72
	1992	727	22.70	92	19.68
	1993	671	20.52	113	22.82
	1994	608	19.50	80	17.30
	1995	580	18.70	76	16.30
	1996	546	17.50	85	18.30
	1997	537	16.50	71	14.50
	1998	492	15.50	63	13.30
	1999	489	16.20	71	15.60
	2000	444	14.30	68	14.10
	2001	380	12.70	57	12.50
MORTALIDAD NEONATAL GENERAL (por mil)					
Son las defunciones de niños menores a 28 días.					
	1989	505	16.30	81	17.89
	1990	451	14.31	58	12.46
	1991	472	14.00	46	9.38
	1992	487	15.20	65	13.90
	1993	432	13.20	77	15.55
	1994	421	13.50	50	10.80
	1995	375	12.10	47	10.10
	1996	352	11.30	59	12.70
	1997	353	10.80	45	9.20
	1998	317	10.00	42	8.90
	1999	331	10.90	44	9.70

	2000	289	9.30	46	9.60
	2001	265	8.90	39	8.60
MORTALIDAD POST NEONATAL (por mil)					
Son las defunciones de niños entre 28 días a 11 meses.					
	1990	220	7.00	25	5.40
	1991	290	8.60	36	7.30
	1992	240	7.50	27	5.80
	1993	239	7.30	36	7.30
	1994	187	6.00	30	6.50
	1995	205	6.60	29	6.20
	1996	194	6.20	26	5.60
	1997	184	5.70	26	5.30
	1998	175	5.50	21	4.40
	1999	158	5.20	27	6.00
	2000	155	5.00	22	4.60
	2001	115	3.80	18	3.90
NUPCIALIDAD (por mil) ^[1]					
	1989	9.135	6.52	1.346	6.36
	1990	9.524	6.69	1.368	6.37
	1991	9.231	6.51	1.330	5.98
	1992	8.590	5.96	1.202	5.33
	1993	8.773	6.00	1.237	5.40
	1994	8.178	5.50	1.134	4.88
	1995	7.945	5.27	1.158	4.92
	1996	7.630	4.99	1.112	4.66
	1997	8.247	5.31	1.175	4.85
	1998	8.383	5.30	984	4.00
	1999	8.365	5.20	981	3.90
	2000	7.884	4.90	1.054	4.20
	2001

**HOGARES PARTICULARES EN VIVIENDAS PARTICULARES
OCUPADAS, SEGÚN TIPO DE HOGAR.
TOTAL PROVINCIAL Y DE LA MUNICIPALIDAD. AÑO 1991**

TIPO DE HOGAR	TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
Total	360.464	56.803
Hogar unipersonal	34.367	4.824
Hogar Nuclear	244.359	38.930
Hogar extendido	71.714	11.659
Hogar compuesto	7.007	1.038
Hogar multipersonal no familiar	3.017	352

**HOGARES PARTICULARES SEGÚN TIPO DE VIVIENDA. TOTAL
PROVINCIAL Y DE LA MUNICIPALIDAD. AÑO 1991**

TIPO DE VIVIENDA	TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
Total	360.464	56.803
Casa	296.770	46.440
Rancho o casilla	17.497	2.496
Departamento	35.259	5.994
Casa inquilinato	2.399	451
Pensión hotel	326	59
Otras *	8.213	1.363

	(3) 2000	213	19
	2001
	(6) 2002	288	23
Cantidad de consultas externas	1992	969.601	158.877
	1993	1.003.813	166.600
	1994	1.052.876	168.057
	1995	1.148.746	178.562
	1996	1.190.579	182.670
	1997	1.365.331	224.134
	1998	1.628.452	266.960
	1999	1.710.751	274.140
	(4) 2000	1.769.625	283.490
	2001
	2002
CENTROS DE SALUD MUNICIPALES		TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
Cantidad de centros de salud	1992	37	2
	1995	47	1
	1996	46	1
	1997	50	1
	1998	52	1
	(2) 1999	57	1
	(5) 2000	56	1
	2001
	(7) 2002
Cantidad de consultas externas	1992	124.515	11.466
	1993	167.965	25.300
	1994	206.892	37.750
	1995	230.850	39.367
	1996	237.558	35.004
	1997	253.836	33.462
	1998	307.413	35.955
	1999	363.619	44.580
	2000	359.500	44.315
	2001
	2002

COBERTURA DE LA POBLACION (Información censal)

POBLACION POR TIPO DE COBERTURA EN SALUD	TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
1991		
Población total.	1.412.481	221.904
Población que tiene sólo Obra Social.	574.173	86.676
Población que tiene sólo Plan Médico o mutual.	60.444	13.426
Población que tiene Obra Social y Plan Médico o mutual.	164.675	28.505
No tiene Obra Social, ni Plan Médico o mutual.	592.913	91.468
Tiene Obra Social e ignora Plan Médico o mutual.	13.884	1.012
Ignorados.	6.392	817

ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA POBLACION.

POBLACION DE 14 AÑOS Y MAS POR CONDICION DE ACTIVIDAD ECONOMICA (información Censal)		TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
Total	1991	989.502	157.113
Población Económicamente Activa			
Total		555.183	89.096
Ocupada		523.244	83.634
Desocupada		31.939	5.462
Población No Económicamente Activa			
Total		433.091	67.903
Jubilada o Pensionada		100.509	15.408
Estudiante		93.984	15.413
Otra Situación		238.598	37.082
Ignorado		1.228	114

AGRICULTURA

SUPERFICIE IMPLANTADA EN HECTÁREAS, SEGÚN AÑO. TOTAL PROVINCIAL Y DE LA MUNICIPALIDAD

VINEDOS: Superficie Implantada		
Año	Total Provincial	LA MUNICIPALIDAD
1994	144.539	1.731
1995	144.174	1.713
1996	143.764	1.685
1997	142.819	1.681
1998	143.698	1.666
1999	142.275	1.477
2000	141.081	1.141

AJO: Superficie Implantada		
Período Agrícola	Total Provincial	LA MUNICIPALIDAD
1997/98	11.813.62	217.80
1998/99	11.874.71	159.36
1999/00	11.647.88	167.55
2000/01	10.394.31	191.22

FRUTIHORTICULTURA

Superficie cultivada (has)	Total	LA MUNICIPALIDAD
Información Censal 1988	Provincial	
Frutales:		
Con manzano	9.467.1	...
Con membrillo	1.083.5	9.5
Con peral	5.582.7	14.3
Con cerezo	1.162.2	4.6
Con ciruelo	9.530.2	98.2
Con damasco	3.065.6	26.4
Con durazno	15.275.3	35.2
Con almendros	1.357.8	107.9
Con nogal	2.262.6	...
Con olivos	7.637.0	502.2
Otros	376.5	17.8
Hortalizas:		
Con ajo	5.332.0	506.4
Con acelga	413.7	127.0
Con cebolla	3.121.5	210.9
Con choclo	1.088.7	254.0
Con lechuga	1.067.5	319.7
Con melón	437.4	4.1
Con papa	5.639.1	63.1
Con pimiento	1.244.8	22.9
Con poroto chaucha	393.9	118.4
Con sandía	187.2	3.5
Con tomate	10.460.1	491.5
Con zanahoria	2.093.3	109.3
Con zapallo	2.276.9	313.2
Otras	2.108.5	630.4

Superficie cultivada (has) 1996	Total Provincial	LA MUNICIPALIDAD
Frutales:		
Con manzano	11.263.5	0.7
Con membrillo	2.587.7	21.3
Con peral	7.368.3	13.8
Con cerezo	1.786.1	2.0
Con ciruelo	22.792.9	178.2
Con damasco	2.712.4	6.9
Con durazno	20.531.1	64.6
Con almendros	1.425.3	107.5
Con nogal	2.629.5	...
Con olivos	13.692.4	669.2
Otros	54.8	...
Hortalizas 1996/97		
Con Ajo Blanco	3.058.0	201.3
Con Ajo Colorado	5.676.0	202.5
Con Cebolla	2.201.9	153.3
Con Papa	3.293.2	57.8
Con zanahoria	1.619.9	137.0
Otras	947.0	183.1

RIEGO

Riego	Año	Total Provincial	LA MUNICIPALIDAD
Cantidad de pozos	1997	21.489	2.000
Superficie irrigada (has)	1988	303.121	6.235

GANADERIA

CABEZAS POR ESPECIE:

Cabezas por Especie 1993	Total Provincial	LA MUNICIPALIDAD
Ovinos	30.667	500
Porcinos	27.156	2.100
Caprinos	646.961	3.000

PRODUCCIÓN MINERA

LA MUNICIPALIDAD

En este departamento no se desarrolla actividad minera.

PETRÓLEO

LA MUNICIPALIDAD

En este departamento no se desarrolla actividad petrolera

INDUSTRIA: LA MUNICIPALIDAD

Industria (Información Censal)	Año	Total Provincial	LA MUNICIPALIDAD
Cantidad de Establecimientos Industriales	1985	5.297	956
	1994	4.625	869
Personal ocupado en Industria	1985	59.567	8.131
	1994	39.222	6.269

ZONAS Y PARQUES INDUSTRIALES

Zonas y Parques Industriales 1993	LA MUNICIPALIDAD
Zonas industriales reconocidas y aprobadas por la Dirección de Infraestructura Industrial	1 (compartida) Zona Industrial Rodríguez Peña
Resoluciones aprobatorias	N° 25/91

CONSTRUCCION

TOTAL PROVINCIAL Y LA MUNICIPALIDAD. AÑOS 1991-2001*

Años	Total			Obra Nueva			Ampliaciones		
	Provincia Cantidad	LA MUNICIPALIDAD Cantidad	Participación %	Provincia Cantidad	LA MUNICIPALIDAD Cantidad	Participación %	Provincia Cantidad	LA MUNICIPALIDAD Cantidad	Participación %
1991	4.249	386	9,08	2.758	316	11,46	749	53	7,08
1992	3.442	433	12,58	1.848	375	20,29	660	16	2,42
1993	4.268	725	16,99	2.764	577	20,88	617	16	2,59
1994	4.465	546	12,23	2.206	270	12,24	1.017	125	12,29
1995	3.747	549	14,65	1.977	288	14,57	827	99	11,97
1996	4.110	613	14,91	1.945	295	15,17	838	126	15,04
1997	5.491	912	16,61	2.662	542	20,36	1.046	161	15,39
1998	4.658	781	16,77	2.648	498	18,81	917	103	11,23
1999	3.843	712	18,53	2.314	483	20,87	658	106	16,11
2000	4.599	685	14,89	2.631	410	15,58	767	107	13,95
2001*	4.043	460	11,38	2.166	251	11,59	559	69	12,34

TOTAL PROVINCIAL Y LA MUNICIPALIDAD. AÑOS 1991-2001*

Años	Total			Obra Nueva			Ampliaciones		
	Provincia m ²	LA MUNICIPALIDAD m ²	Participación %	Provincia m ²	LA MUNICIPALIDAD m ²	Participación %	Provincia m ²	LA MUNICIPALIDAD m ²	Participación %
1991	477.256	49.468	10,37	353.980	43.482	12,28	58.494	4.670	7,98
1992	476.771	34.074	7,15	333.986	24.946	7,47	53.163	5.054	9,51
1993	548.723	76.745	13,99	375.243	32.666	8,71	77.553	25.676	33,11
1994	588.101	74.684	12,70	393.355	48.193	12,25	86.789	11.665	13,44
1995	487.229	77.777	15,96	324.908	49.057	15,10	64.322	9.482	14,74
1996	555.834	99.457	17,89	353.008	66.351	18,80	64.868	14.007	21,59
1997	823.813	212.932	25,85	554.611	156.149	28,15	99.238	27.626	27,84
1998	812.766	189.612	23,33	620.264	158.366	25,53	76.509	10.363	13,54
1999	707.375	141.596	20,02	552.878	115.194	20,84	55.443	10.079	18,18
2000	730.931	107.375	14,69	528.740	76.892	14,54	83.536	11.589	13,87
2001*	604.757	76.062	12,58	403.886	53.049	13,13	53.584	8.715	16,26

COMERCIO

Comercio (Infomación Censal)	Año	Total Provincial	LA MUNICIPALIDAD
Establecimientos	1984	32.993	5.161
	1994	26.702	4.742
Probado en comercio	1984	85.144	12.683
	1994	59.483	10.747

TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES

VEHICULOS PATENTADOS

Vehículos Patentados 1997	Total Provincial	LA MUNICIPALIDAD
Autos	210.472	35.469
Taxis	1.071	246
Micros	275	37
Omnibus	2.335	323
Camiones	24.413	3.570
Furgones	7.295	1.341
Acoplados	6.920	1.010
Camionetas	56.401	8.965
Servicios fúnebres	30	1
Rurales	13.191	2.161
Jeeps	3.322	463
Semi-remolques	1.644	472
Microcoupe	209	49
Ambulancias	129	18
Casillas Rodantes	1.386	244
Trailers	77	14
Motos	32.916	5.036
Otros	9	1

TELECOMUNICACIONES

		TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
Líneas telefónicas en funcionamiento ó en servicio	1993	106.923	14.326
	1994	142.831	24.471
	1995	182.539	28.236
	1996	203.949	35.423
	1997	235.466	43.046
	1998	244.041	46.235
	1999	220.096	40.435
1er. Semestre	2000	232.778	43.037
Líneas en servicio por cada 100 habitantes	1993	7.37	6.3
	1994	9.68	10.6
	1995	12.19	12.07
	1996	13.43	14.93
	1997	15.27	17.89
	1998	15.61	18.96
	1999	13.88	16.36
1er. Semestre	* 2000	14.49	17.19

ESTADISTICAS FINANCIERAS

ENTIDADES BANCARIAS	Año	TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
TOTAL DE BANCOS Incluye Casa Matriz y Sucursales (oficiales y privados) y Banca de Inversión. Excluidas las Compañías Financieras.	2000	160	14
TOTAL DE BANCOS (dato aproximado) Incluye Casa Matriz y Sucursales (oficiales y privados) Excluidas las Compañías Financieras.	1998	142	15

PRESTAMOS BANCARIOS

TOTAL DE PRESTAMOS BANCARIOS (en moneda nacional y extranjera)	TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
<u>Saldos al día 31/12/99</u> El total de \$ 1.306.466 incluye \$ 19.300 de departamentos sin discriminar.	1.306.466	19.604
<u>Saldos al día 30/06/99</u> El total de \$ 1.290.511 incluye \$ 19.664 de departamentos sin discriminar.	1.290.511	21.173
<u>Saldos al día 31/12/98</u> El total de \$ 1.531.212 incluye \$ 33.460 de departamentos sin discriminar.	1.531.212	28.600
<u>Saldos al día 30/06/98</u> El total de \$ 1.509.279 incluye \$ 32.193 de departamentos sin discriminar.	1.509.279	27.547
<u>Saldos al día 31/12/97</u> El total de \$ 1.355.729 incluye \$ 10.652 de departamentos sin discriminar.	1.355.729	22.507
<u>Saldos al día 30/06/97</u> El total de \$ 1.197.941 incluye \$ 7.697 de departamentos sin discriminar.	1.197.941	22.047
<u>Saldos al día 31/12/96</u> El total de \$ 1.471.274 incluye \$ 8.519 de departamentos sin discriminar.	1.471.274	56.769
<u>Saldos al día 30/06/96</u> El total de \$ 1.844.438 incluye \$ 16.410 de departamentos sin discriminar.	1.844.438	79.151
<u>Saldos al día 31/12/95</u> El total de \$ 1.786.909 incluye \$ 16.465 de departamentos sin discriminar.	1.786.909	73.556
<u>Saldos al día 30/06/95</u> El total de \$ 1.831.208 incluye \$ 12.294 de departamentos sin discriminar.	1.831.208	76.870

<u>Saldos al día 31/12/94</u>	1.950.778	88.001
El total de \$ 1.950.778 incluye \$ 14.965 de departamentos sin discriminar.		
<u>Saldos al día 30/06/1994</u>	1.798.108	83.817
El total de \$ 1.798.108 incluye \$ 13.821 de departamentos sin discriminar.		

DEPOSITOS BANCARIOS (en miles de \$)	TOTAL	LA MUNICIPALIDAD
	PROVINCIAL	
<u>Saldos al día 31/12/98</u>		
El total de \$ 1.891.664 incluye \$ 52.491 de departamentos sin discriminar.		
	1.891.664	67.217
<u>Saldos al día 30/06/97</u>		
El total de \$ 1.347.450 incluye \$ 17.591 de departamentos sin discriminar.		
	1.347.450	42.110
<u>Saldos al día 31/12/96</u>		
El total de \$ 1.189.798, incluye \$ 9.919 De departamentos sin discriminar.		
	1.189.798	102.606
<u>Saldos al día 30/06/95</u>		
El total de \$ 862.492, incluye \$ 6.595 de departamentos sin discriminar.		
	862.492	43.081
<u>Saldos al día 30/09/94</u>		
El total de \$ 1.121.354, incluye \$ 9.270 de departamentos sin discriminar.		
	1.121.354	59.021
<u>Saldos al día 31/03/93</u>		
El total de \$ 830.620, incluye \$ 24.811 de departamentos sin discriminar.		
	830.620	45.642

TURISMO

**ALOJAMIENTOS TURISTICOS REGISTRADOS EN LA
SUBSECRETARÍA DE TURISMO, POR CATEGORIA. AÑOS 1994/2001**

ESTABLECIMIENTO	Año	Categorizados		No Categorizados	
		Total Provincial	LA MUNICIPALIDAD	Total Provincial	LA MUNICIPALIDAD
HOTEL *					
Establecimientos	1994	171	8
	1995	184	11
	1996	171	11
	1997	170	12
	1998	76	4	31	2
	1999
	2000	74	4	43	4
	2001	94	8	7	-
Habitaciones	1994	3.349	52
	1995	5.730	281
	1996	4.726	281
	1997	4.646	323
	1998	3.053	176	839	43
	1999
	2000	2.831	158	1.034	50
	2001	3.558	365	224	-
Plazas	1994	10.519	172
	1995	15.133	710
	1996	13.469	710
	1997	13.874	860
	1998	6.871	367	4.346	80
	1999
	2000	6.586	466	4.717	130
	2001	8.225	867	391	-
HOSPEDAJE *					
Establecimientos	1994	36	1
	1995	36	1
	1996	36	1
	1997	38	2
	1998	38	2	4	1
	1999
	2000	37	2	16	1
	2001	48	3	4	-
Habitaciones	1994	536	46
	1995	563	28
	1996	563	28
	1997	614	52
	1998	631	53	66	13
	1999
	2000	583	32	151	13

	2001	805	62	31	-
Plazas	1994	571	s/d
	1995	1.322	65
	1996	1.322	65
	1997	1.443	113
	1998	1.552	113	141	32
	1999
	2000	1.365	84	389	31
	2001	2.006	146	32	-
APART HOTEL *					
Establecimientos	1994	2	1
	1995	6	1
	1996	6	1
	1997	2	1
	1998	2	1	5	1
	1999
	2000	2	1	12	2
	2001	12	2	6	-
Habitaciones	1994	354	33
	1995	130	39
	1996	130	39
	1997	47	39
	1998	32	23	75	17
	1999
	2000	50	42	210	29
	2001	202	59	165	-
Plazas	1994	631	s/d
	1995	371	70
	1996	371	70
	1997	115	70
	1998	110	65	342	68
	1999
	2000	175	130	850	81
	2001	689	181	478	-
CABANA BUNGALOW *					
Establecimientos	1994	...	s/d
	1995	1	1
	1996	1	1
	1997	2	1
	1998	-	-	9	-
	1999
	2000	4	-	29	-
	2001	35	-	1	-
Habitaciones	1994	48	s/d
	1995	14	14
	1996	14	14
	1997	40	14
	1998	-	-	101	-
	1999

	2000	s/d	-	104	-
	2001	204	-	...	-
Plazas	1994	226	s/d
	1995	160	160
	1996	160	160
	1997	250	160
	1998	-	-	309	-
	1999
	2000	24	-	494	-
	2001	932	-	...	-
REFUGIO MOTEL *					
Establecimientos	1994	6	3
	1995	7	3
	1996	7	3
	1997	6	3
	1998	1	-	5	1
	1999
	2000	1	-	12	1
	2001	7	-	2	1
Habitaciones	1994	59	18
	1995	75	s/d
	1996	75	s/d
	1997	67	s/d
	1998	12	-	32	11
	1999
	2000	49	-	63	11
	2001	33	-	31	11
Plazas	1994	251	s/d
	1995	295	s/d
	1996	295	s/d
	1997	274	s/d
	1998	70	-	149	32
	1999
	2000	110	-	280	32
	2001	214	-	102	22
CAMPING *					
(Establec.Extrahoteleros)	1994	...	-	...	-
	1995	126	s/d
	1996	...	6
	1997	...	6
	1998	112	6	-	...
	1999	...	7	...	-
	2000	1	-	40	1
	2001	32	1	-	-
ALBERGUES					
Establecimientos	1998	...	-	1	-
	1999
	2000	1	-	4	-
	2001	1	-	-	-

Plazas	1998	...	-	-
	1999
	2000	5	-	31
	2001	12	-	-
Plazas	1998	...	-	104
	1999
	2000	32	-	159
	2001	104	-	-
COLONIAS				
Establecimientos	1998	-	-	1
	1999	-	-	...
	2000	-	-	1
	2001	2	1	-
Habitaciones	1998	-	-	14
	1999	-	-	...
	2000	-	-	7
	2001	12	7	-
Plazas	1998	-	-	160
	1999	-	-	...
	2000	-	-	-
	2001	78	...	-
VIVIENDAS DE USO TURISTICO				
(incluye departamentos y casas)				
Establecimientos	2000	14	-	7
Habitaciones	2000	2	-	24
Plazas	2000	86	-	48
Establecimientos	2001	-	-	52
Habitaciones	2001	-	-	-
Plazas	2001	-	-	-
HOSTERIAS				
Establecimientos	2000	2	-	6
Habitaciones	2000	37	-	78
Plazas	2000	81	-	272
Establecimientos	2001	6	-	2
Habitaciones	2001	75	-	41
Plazas	2001	210	-	144
HOSTAL				
Establecimientos	2000	-	-	2
Habitaciones	2000	-	-	6
Plazas	2000	-	-	15
Establecimientos	2001	5	1	-
Habitaciones	2001	60	7	-
Plazas	2001	223	21	-

RESIDENCIAL					
Establecimientos	2000	-	-	6	5
Habitaciones	2000	-	-	48	40
Plazas	2000	-	-	158	88
Establecimientos	2001	-	-	-	-
Habitaciones	2001	-	-	-	-
Plazas	2001	-	-	-	-
COMPLEJO TURISTICO					
Establecimientos	2000	-	-	1	-
Establecimientos	2001	3	-	1	-
Habitaciones	2001	33	-	5	-
Plazas	2001	32	-	25	-
SIN DISCRIMINAR					
Establecimientos	1994	-	-	5	s/d
	1995	-	-	56	...
	1996	-	-	56	...
	1997	-	-	45	1
	1998
	1999
	2000	3	...
	2001	-	-	-	-
Habitaciones	1994	-	-	723	15
	1995	-	-	793	...
	1996	-	-	793	...
	1997	-	-	949	42
	1998
	1999
	2000
	2001	-	-	-	-
Plazas	1994	-	-	2.073	s/d
	1995	-	-	5.101	...
	1996	-	-	5.101	...
	1997	-	-	5.094	150
	1998
	1999
	2000
	2001	-	-	-	-

EDUCACIÓN

INDICADORES

(Información censal) 1991	TOTAL PROVINCIAL	LA MUNICIPALIDAD
Tasa de Escolarización Primaria	96.3	96.7
Tasa de Escolarización Media	53.5	58.9
Tasa de Escolarización Terc.y/o Univers.	13.5	14.8

* Porcentaje de personas escolarizadas en cada nivel con edad escolar pertinente, con respecto al total de la población de ese grupo de edad:

. Primario: 6 a 12 años

. Medio: 13 a 18 años

. Terc.y Universitario: 19 a 29 años