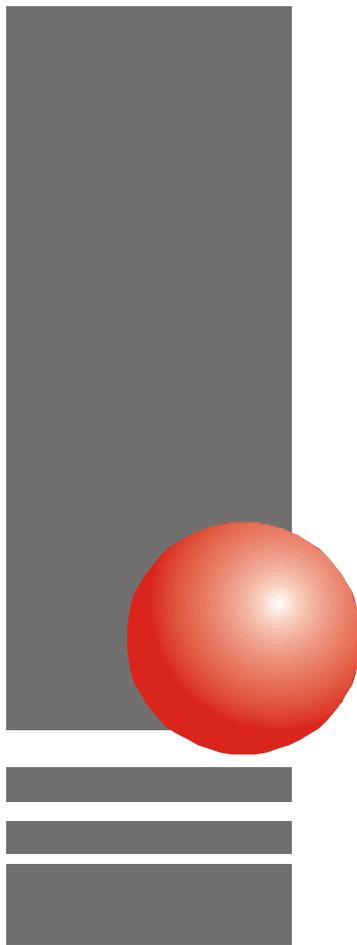


- **Marketing en la gestión municipal**
- **Un enfoque distinto en la planificación**



**Noviembre de 2007**

## **Marketing en la gestión municipal Un enfoque distinto en la planificación**

### **Resumen:**

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

Los planteos de desarrollo local y la modificación en las agendas políticas son cuestiones que deben afrontar hoy las corporaciones municipales. Estas nuevas competencias determinan la necesidad de **reformular sistemas de gestión basadas principalmente en la participación organizada de la sociedad civil.**

**La incorporación activa del ciudadano en el proceso de gestión es el plano donde el marketing, como ciencia, tiene su basamento.** Nos planteamos si es posible aplicarlo. Estos aspectos, y desde el punto de vista de su posible aplicación son abordados en este trabajo.

### **1.- Introducción:**

En los últimos años las agendas políticas de los municipios incluyen temáticas de desarrollo local. Enfocados principalmente en el turismo, o en algunos aspectos de sus economías regionales, sus contenidos generales abordan la problemática en un sentido más amplio. Su implementación requiere de un cambio de enfoque; de la concertación entre agentes - sectores - fuerzas locales y la necesaria reforma institucional.

Si bien, y tal como sostienen algunos autores, el desarrollo local no se debe circunscribir a una mera división jurisdiccional, a nadie escapa que el municipio y por sobre todo el gobierno municipal, juegan en esto un papel preponderante. Es además nuestra realidad. En este sentido Albuquerque (2002) sostiene que (entre otros aspectos), (i) la movilización y participación de los actores locales, (ii) una actitud pro activa del gobierno local y (iii) la institucionalidad para el desarrollo local son

elementos básicos para esta iniciativa. Estas iniciativas, entonces, requieren del gobierno municipal. La propuesta, desde lo territorial, puede abarcar un espacio mayor a la jurisdicción de un municipio, pero el gobierno municipal, es, al menos en nuestra realidad, el verdadero motor.

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

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

Toda estrategia de desarrollo local requiere del diálogo, de la concertación de todos los actores políticos y la colaboración de los distintos niveles de la administración pública, de un trabajo conjunto del sector público con el privado. Exige un enfoque integral e interdisciplinar, desde la atención de aspectos urbanísticos, económicos y culturales al diseño de procesos democráticos para las definiciones de políticas y servicio públicos.

## **2.- ¿Cuál es el rol de los municipios?**

Planteamos en "Desarrollo local como estrategia en un mundo global" (Octubre 2007 – [www.dalmolinmarketing.com.ar](http://www.dalmolinmarketing.com.ar)) que el Municipio constituye un espacio territorial, social y político en el que se puede diseñar políticas de transformación más justas y democráticas en pos de elevar la calidad de vida de sus habitantes. Esto presupone un nuevo abordaje del desarrollo social, económico y político del municipio. Adoptar este camino requiere de *un nuevo diseño en estructuras del estado y metodología de gestión*.

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

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

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

### **3.- Conceptos básicos de marketing.**

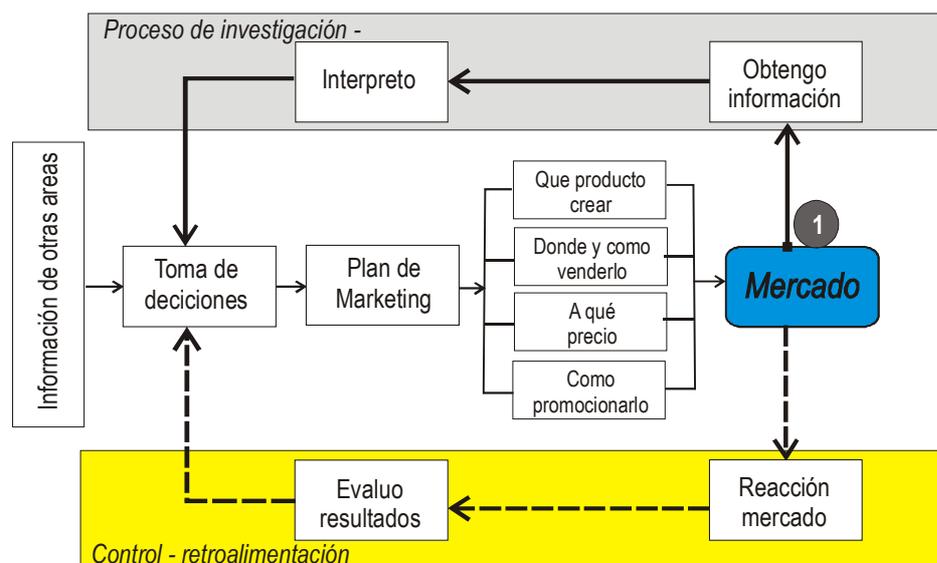
¿Qué entendemos por marketing? - El concepto popular lo asocia con ventas y publicidad por lo que estamos lejos de afirmar que se conoce su verdadero alcance.

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

Revisando estas definiciones podríamos resumir: partir del cliente para satisfacer al cliente. El proceso se inicia con las necesidades elementales, pero que una persona tenga necesidades o deseos, o de valor a las ofertas, no define totalmente el concepto.

El marketing emerge cuando la persona decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio. El *intercambio*, es entonces, el concepto básico sobre el cual descansa el marketing. Definido, este, como el acto de obtener un producto deseado de otra persona ofreciéndole algo a cambio.

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



Las actividades de marketing, diseñadas, ejecutadas y controladas por las empresas y organizaciones, son muy disímiles y su planificación depende del concepto filosófico que la alta gerencia adopte para abordar el mercado. La orientación al mercado,

mencionada como fundamento de la teoría de marketing, surge a partir de la evolución de los directores de empresa a lo largo del tiempo. El objetivo final, como es natural, es la satisfacción de los propios intereses de la organización, pero para alcanzarlos desarrollaron diferentes enfoques, que responden a distintas condiciones de mercado y estrategias para alcanzar los objetivos.

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

Puntos básicos:

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

Surgen de estos aspectos algunos interrogantes:

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

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

- 2.- **En la toma de decisiones de los elementos del intercambio a través de los cuales se expresa una oferta**, percibida y valorada por el cliente consumidor. Diferentes características en bienes y servicios, el precio, la cadena de comercialización, su comunicación, configuran la versión más conocida de variables controlables: “4P” – (Product – Price, Place, and Promotion) (Kotler 2000) Desarrolladas también otras ideas que modifican el marketing mix, como 7P, las 4C o Marketing 1 a 1; todas obedecen a una simplificación de la idea conceptual de la mezcla de marketing, como conjunto de elementos con los que la organización pretende concretar intercambios, intentando sean percibidos y conocidos por los demandantes.
- 3.- Requiere de una **metodología de planificación en dos niveles**, uno general para la organización y uno específico para cada producto, adaptado a las características propias de la empresa y del mercado en que se aplique. Referimos a la planificación estratégica, entendida como el esfuerzo sistematizado dirigido a la definición de las decisiones y actuaciones fundamentales que establecen y guían lo que una organización es, lo que hace y por que lo hace. Esta planificación nace con una fuerte orientación al mercado desarrollando cuatro actividades: (i) definición de la misión – (ii) formulación de objetivos – (iii) la estrategia producto/mercado y (iv) establecimiento del portafolio.

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

En resumen, los municipios, en sus nuevas competencias, requieren **del diseño de otros sistemas de gestión**, basadas principalmente, en la participación organizada de la sociedad civil en el esbozo, implementación y control de las políticas públicas. **El marketing, a partir de la lógica mencionada**, y aplicado a la gestión pública municipal, **es una herramienta útil para estos requerimientos**.

#### **4.- Marketing en la gestión municipal.**

Aceptada la gestión de marketing en otros campos de la administración como organizaciones sin fines de lucro o públicas, cabe examinar si es posible trasladar esta

lógica **a la gestión del estado municipal**. Su aplicación dependerá de encontrar satisfactoriamente las respuestas a los mismos interrogantes:

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

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

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



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

La utilidad finalista esta dada en la prestación del servicio, que de acuerdo a su tipología de asistencia: reglamentarios – comunitarios – prestación o de fomento, pueden ser de carácter general o de prestación. Eficacia. Hacer lo que debe hacer, o en otras palabras, satisfacer las demandas con la prestación del servicio. Todo ello enmarcado en el mejor resultado administrativo. Eficiencia. Correcta adecuación y utilización de recursos disponibles.

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

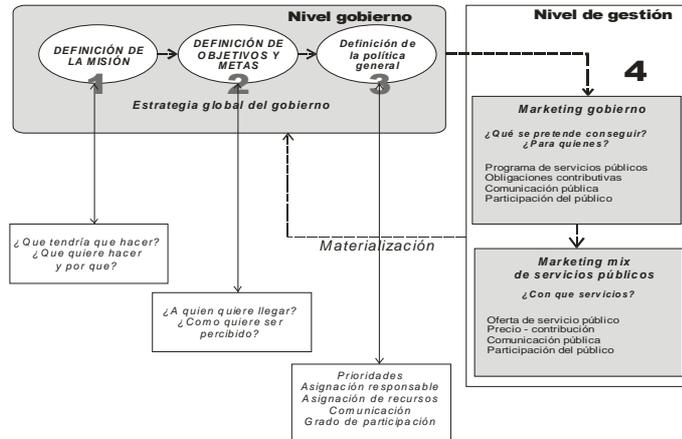
2.- Se puede diseñar un esquema de planificación estratégica de marketing municipal

Previo al diseño de este esquema se debieron definir:

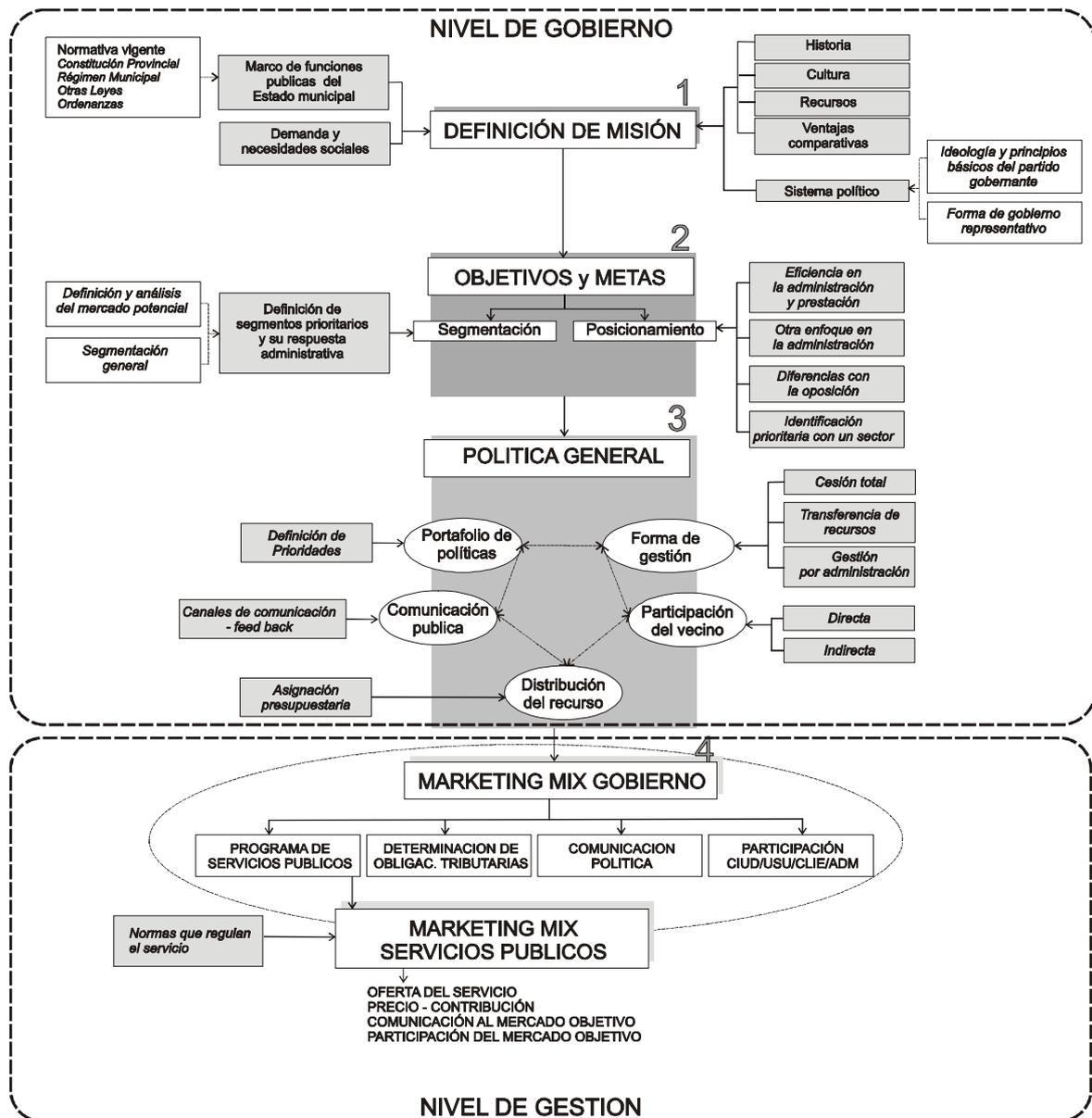
- Los intercambios
- La gestión municipal como oferente
- Clasificación de los servicios de la administración pública municipal
- La demanda de servicios públicos
- Tipos y análisis de demandas públicas.

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

Referido al tema que nos ocupa, surge como interrogante: ¿Cuáles serán los pasos que deben adoptar una administración pública municipal si quiere aplicar como filosofía de gestión al marketing? Cumplir con diferentes pasos, delineados – primero - a nivel gobierno: definición de la misión – objetivos y metas – definición de la política general; y luego, ya a nivel gestión: el marketing mix. La mezcla de políticas y acciones con que se materializará lo definido a nivel gobierno.



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



- 3.- Definición del marketing mix del gobierno municipal

Es en esta etapa en la que se materializa la política general del gobierno. Las ideas que conjugan el orden de prioridades del portafolio de políticas y recursos a aportar en cada una, el grado de participación de la actividad privada en la gestión del servicio, su comunicación, deben hacerse realmente efectiva en la gestión. Del marco de definiciones a la acción. Del dicho al hecho. En otras palabras se diseña la oferta de políticas y servicios públicos con la que se pretende satisfacer las demandas públicas.

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



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

En resumen; el marketing es aplicable a la gestión municipal. Con una planificación a nivel gobierno y otro a nivel gestión se puede diseñar, con diferentes enfoques y

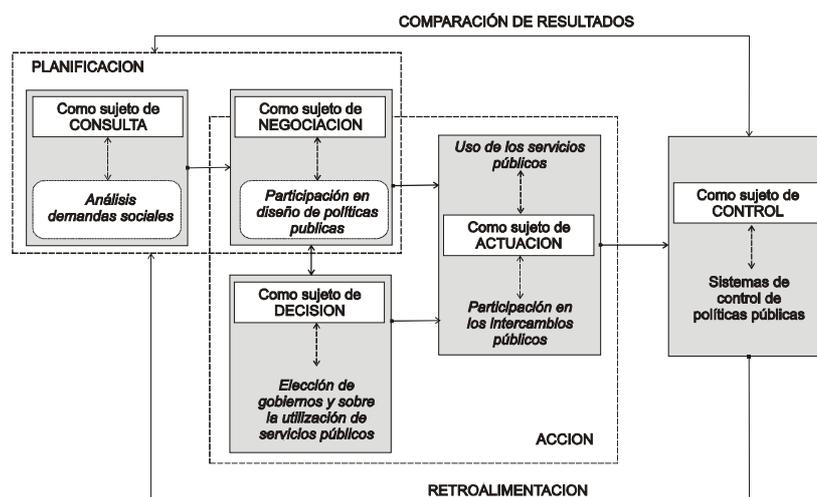
componentes, las cuatro estrategias básicas que componen la mezcla de marketing para el gobierno municipal y en una mayor desagregación para cada servicio en particular.

## 5.- La participación del ciudadano – un enfoque distinto en la planificación

Al proponer el marketing para la gestión municipal exponemos fundamentalmente un cambio de enfoque en la forma de diseñar, definir y ejecutar políticas públicas. Se debe reformular el esquema de planificación modificando su orientación. De abajo hacia arriba. Participación. Diálogo. Desde este punto de vista el ciudadano, destinatario de las políticas públicas, es también principal actor en su diseño y ejecución.

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

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



- Como sujeto de consulta cuando se analizan las demandas sociales o se mide el grado de satisfacción con la prestación de los servicios, etapa inicial de cualquier proceso de planificación planteado desde la lógica del marketing.
- La negociación es fundamental en el proceso de definición de políticas públicas, dado que su no inclusión, (i) hará que el demandante exija por encima de las

- capacidades institucionales y/o operativas de la administración; (ii) se pueden tomar como referencias demandas no del todo reales del ciudadano y (iii) puede dar más importancia de la que merecen algunas minorías activas.
- c) Como sujeto de decisión en procesos electorales/referéndum o cuando decide sobre la utilización de algún servicio público.
  - d) En el marco de de su participación en los intercambios públicos: de servicios, monetarios y de comunicación y en la utilización de los servicios públicos.
  - e) Como sujeto de control ante las nuevas tendencias que apuntan a integrar la satisfacción ciudadana como parte de la gestión pública y la evaluación de resultados finales, a partir de indicadores como elementos de control.

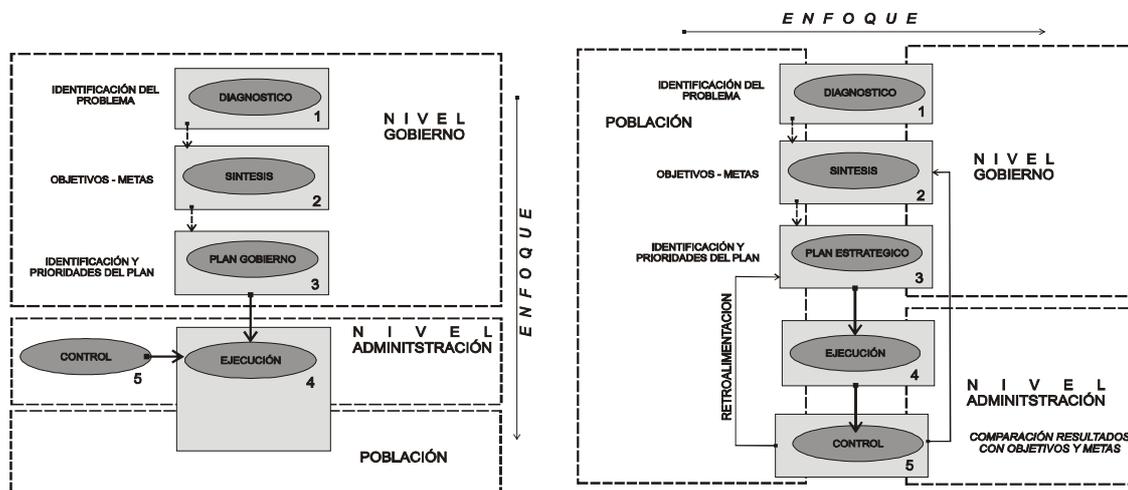
Adoptada la decisión política de tomar al gobierno local como institución de liderazgo en el desarrollo de la localidad y la comunidad, la gestión debería enfocarse en la planificación estratégica como herramienta de gestión. Surge el primer inconveniente: como pasar de la etapa de formulación a la etapa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

La planificación estratégica en el ámbito del municipio, entonces, solo puede ser aplicada a partir de una política de participación real de todos los actores. Avanzar con este enfoque significa diseñar un "plan concertado".

Debería seguir como lineamiento:

- El enfoque de planificar para la población; entonces planificar con ella.
- Reformular el esquema de planificación, modificando la orientación. De abajo hacia arriba, encontrando caminos de diálogo y participación.
- El plan concertado es público, flexible, democrático, que supera tiempos electorales porque está sostenido por la comunidad y sus instituciones.

En los siguientes gráficos se distinguen las diferencias entre un plan tradicional, común en los municipios actuales y un plan concertado.



Plan tradicional<sup>1</sup>

Plan concertado

## 6.- Algunas reflexiones finales

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

García Delgado (1998), al referir a la revalorización de lo local, concluye que el proceso de descentralización – como reformas implementadas a partir de la década del '90 – lleva a un dinamismo creciente. Los nuevos escenarios muestran municipios con mayores competencias y orientaciones al desarrollo local. Esta nueva realidad, abre espacios novedosos de gestión y participación ciudadana, pero genera interrogantes si alcanzara a todas las ciudades. Bernardo Kliksberg define la necesidad de construir un modelo de desarrollo integral, productivo y equitativo, basado en "alianzas entre políticas públicas, sociedad civil y organizaciones de los desfavorecidos" y que este

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

modelo debe ser instrumentado de "modo descentralizado, transparente y bien gerenciado"

Este nuevo enfoque exige que los estados municipales:

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

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

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

Rubén Dal Molin  
Licenciado en Marketing

### **Bibliografía consultada:**

1. ALESSANDRO Laura – Municipios Saludables: una opción de política pública – Gráfica LAF SRL – Argentina 2003
2. AROCENA José – El desarrollo contemporáneo – Editorial Taurus
3. BOULLON Roberto C. Los Municipios turísticos – Ediciones Trillas \_ Mexico 1990
4. DI PIETRO PAOLO Luís José – Desarrollo local – Ediciones Ciccus – Buenos Aires 2001

5. FERRER Aldo – Historia de la Globalización – Fondo de la cultura económica – Buenos Aires 1996
6. GUIDDENS Anthony – Consecuencias de la modernidad – Modernidad tiempo y espacio
7. KLISBERG Bernardo – Instituto Interamericano para el Desarrollo Social - Página [www.ides.org](http://www.ides.org) –
8. LEVY Alberto R – WILENSKY Alberto L – Cambio – Estrategias para crear valor económico – Editorial Tesis – Buenos Aires 1988
9. VAZQUEZ BARQUERO Antonio – Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local – Desarrollo endógeno y globalización – Homo Sapiens Ediciones
10. RICO Rubén Roberto – Calidad Estratégica Total – Total Quality Management Ediciones Macchi – Buenos Aires 1998
11. ACKOFF, Russel L. Un concepto de planeación de empresas – Editorial Limusa – México 1972
12. ANDER EGG, Ezequiel – Introducción a la planificación – Editorial LUMEN – Buenos Aires 1995
13. Diccionario Enciclopédico DANE – Tomo 3 – Editorial Danae S. A. – España 1980
14. HERRERO PONZ, Jorge – Manual práctico del gobierno municipal – Ediciones Jurídicas – Buenos Aires 2003
15. IBARRA, Fernando A. – Municipalismo y democracia – Encuentro de Municipios bonaerenses – Fundación Jorge Esteban Roulet – 1987
16. LEVY, Alberto – Planeamiento estratégico – Ediciones Macchi – Buenos Aires 1981
17. MADDOERY Oscar – Política y gestión – Homo Sapiens Ediciones 2001
18. Página [www.cideu.org](http://www.cideu.org) – Congreso Iberoamericano del Centro de Desarrollo Estratégico Urbano
19. PEREDA LOPEZ, Eva Isabel – Hacia una administración receptiva – 1996
20. ACERENZA Migue A – Promoción turística – Un enfoque metodológico – Trillas – 3ra edición – México 1985
21. DUTKA Alan – Manual de American Marketing Association – Para la satisfacción del cliente – Editorial Granica – Buenos Aires 1998
22. DRUCKER Peter – La gerencia de empresa – Editorial Hermes – México 1992
23. FERNANDEZ VALIÑAS Ricardo – Fundamento de Mercadotecnia – Editorial Thomson – México 2002
24. HARLAN Raymond C – WOOLFSON Walter M Jr. – Telemarketing en acción Ediciones S – España 1995

25. KOTLER Philip y otros – Introducción al marketing – IIa edición europea – Prentice Hall – Madrid 2000
26. KOTLER Philip – Mercadotecnia – IIIa edición
27. LEVY Alberto R – Planeamiento estratégico – Ediciones Macchi – Buenos Aires 1981
28. McARTHUR E. Jerome – y otros – Fundamento de Marketing – 11ª Edición – McGraw Hill – España 1997
29. PEPPERS Don – ROGER Martha – Uno x uno – El marketing del siglo XXI – Javier Vergara Editor – Buenos Aires 2000
30. ARIÑO G. Economía y Estado, Crisis y reforma del sector público. Ed. Marcial Pons
31. CASSAGNE Juan Carlos – Derecho Administrativo – Tomo II – Séptima Edición – LexisNexis – Buenos Aires 2002
32. CHIAS Josep – Marketing Público – Por un gobierno y una administración al servicio del público – McGraw Hill – España 1995.
33. INAP – Dirección de Investigaciones – Cuadernillo N° 71 – Indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público.
34. KLUYVER Cornelis A de. – Pensamiento Estratégico – Prentice Hall – Buenos Aires 2001  
DRUCKER Peter F. La Gerencia de Empresas – Editorial Hermes – México 1992
35. MARANI; Norberto Ramón – Hacia la autonomía municipal en Entre Ríos – Delta Editores - Paraná 1998
36. SANTIGO Gustavo Gabriel, VARELA Analia Viviana – Marketing político electoral para municipios – Editorial Dunken – Buenos Aires 2001
37. ROSATTI, Horacio – Tratado de Derecho Municipal – Tomo II – Editorial Rubinzal Culzoni – Santa Fe – 2006 -
38. WOLTON Dominique – La comunicación política: construcción de un modelo. Editorial Gedisa – Buenos Aires 1997