

**ESTUDIO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN
DE AGENTES DE DESARROLLO LOCAL
Y FIGURAS PROFESIONALES AFINES**

**Acciones Complementarias y de Acompañamiento a la Formación
Convocatoria 1999
FORCEM**

Secretaría de Formación y Cultura de la C.S. de CC.OO.
Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera (FOREM)

Fotografía de portada cedida por Miguel Ángel Poveda

Madrid, marzo de 2000

Edita:

Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera. FOREM-CC.OO.
C/ Longares, 6. 28022 Madrid
Tel: 91 3135915. Fax: 91 3069193. e-mail: forem@forem.ccoo.es

Dirección Técnica:

FOREM Confederal. Área de Proyectos

Elabora:

Equipo Técnico del Área de Proyectos de FOREM Confederal

Financia:

Fundación para la Formación Continua. FORCEM
Fondo Social Europeo. FSE
Acciones Complementarias y de Acompañamiento a la Formación. Convocatoria 1999

Producción:

Paralelo Edición, S.A.

Depósito Legal:

M-12941-2000

PRESENTACIÓN

Comisiones Obreras, a través del Objetivo 4 del **Fondo Social Europeo (FSE)**, gestionado por la **Fundación para la Formación Continua (FORCEM)**, desarrolla iniciativas que favorecen la realización de planes de formación continua en diversos sectores y ramas de actividad.

Como paso previo a la realización de los planes formativos, desde la **Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera (FOREM)** acometemos el estudio de necesidades de formación de las personas que trabajan en estos sectores. Estos estudios podrán servir de base a empresas y trabajadores/as para acercar los esfuerzos de formación a parámetros de adecuación, eficacia y eficiencia, convirtiendo de este modo estos esfuerzos en una verdadera inversión.

Esta publicación se hace con el objetivo de difundir los resultados de la investigación a todos los implicados en el sector objeto de estudio, tanto en el ámbito nacional como transnacional.

El estudio ha contado con la dirección del equipo técnico de la **Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera (FOREM)** y en él han participado diferentes personas y organismos, a todos los cuales queremos agradecer desde aquí, su colaboración en el proyecto.

BLANCA GÓMEZ MANZANEQUE
Secretaria Confederal de Formación y Cultura

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Objetivos y ámbito del estudio	7
1.2. Descripción técnica del estudio	8
1.3. Agradecimientos	14
2. EL DESARROLLO LOCAL EN ESPAÑA	15
2.1. Concepto y perspectiva histórica	15
2.2. Ámbitos de actuación	15
2.2.1. El desarrollo local en el ámbito rural	16
2.2.2. El desarrollo local en núcleos urbanos e industrializados	17
2.3. Promotores	18
2.4. Principales líneas de actuación	19
2.5. Financiación	19
3. LA PRÁCTICA PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO LOCAL	21
3.1. Contexto laboral	21
3.2. Perspectivas	24
3.3. Indefinición del puesto	25
3.4. El contenido político de la práctica profesional	26
3.4.1. Reconocimiento	27
3.4.2. Implicación	28
3.4.3. Coordinación	30
3.5. Visiones del desarrollo	31
3.5.1. Visión Humanista	32
3.5.2. Visión Economicista	33
3.5.3. Visión Estratégica	34
3.5.4. Visión Privada	35

4. PERFIL PROFESIONAL, PERFIL FORMATIVO Y ACTITUDES DEL ADL	37
4.1. Características sociodemográficas	37
4.2. Actitudes personales y profesionales	38
4.2.1. En función de las actitudes hacia el trabajo	39
4.2.2. En función del marco de actividad	44
4.3. Consideraciones entorno al ADL como empleado público	45
4.3.1. El papel del ADL en las estructuras de toma de decisión.....	47
4.3.2. La agencia de desarrollo	48
4.3.3. Agentes de Desarrollo Local y Figuras Profesionales Afines	48
5. EL PROCESO DE TRABAJO EN LAS ACCIONES DE DESARROLLO LOCAL.....	50
5.1. Las fases del proceso	50
5.2. Agentes que intervienen en el desarrollo local: Actividad, ocupaciones y perfiles laborales	54
5.3. Principales figuras profesionales relacionadas con el desarrollo local	57
5.4. Cualificaciones y competencias.....	58
6. FORMACIÓN	63
6.1. Perspectiva general	63
6.2. Actitudes ante la formación	64
6.3. Motivaciones.....	66
6.4. Frenos y obstáculos a la formación.....	67
6.5. Características de la formación.....	68
6.6. Promoción de las actividades de formación.....	69
6.7. Duración, calidad y estructura de las acciones formativas	69
7. NECESIDADES DE FORMACIÓN	73
7.1. Análisis de las necesidades de formación	73
7.2. La percepción de las necesidades de formación	75
7.2.1. Desarrollo y dinamización social.....	76
7.2.2. Formación e información.....	79
7.2.3. Promoción económica.....	80
7.2.4. Herramientas accesorias.....	82
7.2.5. Otras materias concretas.....	84
7.3. Criterios para la planificación de la formación.....	85
8. RESUMEN Y CONCLUSIONES.....	87
ANEXO I: Casos de Buenas Prácticas	93
ANEXO II: Referencias Bibliográficas	119
ANEXO III: Guías de Entrevistas en profundidad.....	122

1. INTRODUCCIÓN

La Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera (FOREM), entidad promovida por la Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CC.OO.), presentó a la Fundación FORCEM en 1999, una propuesta de investigación con el objeto principal de identificar:

Necesidades de formación de Agentes de Desarrollo Local (ADL) y figuras profesionales afines.

1.1. Objetivos y ámbito del estudio

Como objetivos específicos de la investigación se pueden detallar los siguientes:

- Diagnosticar las necesidades formativas de los Agentes de Desarrollo Local y figuras profesionales afines, que no están suficientemente atendidas por el sistema de formación continua, a partir de las prácticas que realizan.
- Identificar las demandas de formación de los ADL y figuras profesionales afines y, en su caso, los posibles factores que obstaculizan o dificultan el acceso de estos trabajadores a la formación continua.
- Describir los perfiles de cualificación y trayectorias profesionales más características de los ADL y de las figuras profesionales con similares competencias y funciones.
- Realizar un estudio de casos, realizando una selección de “buenas prácticas” de trabajo. Esta parte de la investigación tendrá carácter instrumental a fin de favorecer acciones formativas que se desarrollarán posteriormente.

La investigación y sistematización de las características diferenciales de este tipo de profesional podrá contribuir, además, a la “profesionalización” de estos trabajadores, que en muchos casos se encuentran en una situación de auténtica indefinición de tareas y puestos de trabajo.

Dada la amplitud y complejidad de los procesos de desarrollo local, la diversidad de áreas de intervención, y el número de instituciones y organismos implicados en estos procesos, el principal problema a la hora de abordar la investigación es la determinación del colectivo objeto de estudio (Agentes de Desarrollo Local y figuras profesionales afines). Se han incluido en el ámbito del estudio a los trabajadores que participan en procesos de desarrollo local en cualquiera de sus fases y desde cualquier nivel organizativo (de decisión, de gestión y operativo), tanto en entidades públicas como privadas, siempre que las tareas que realicen se puedan calificar como propias de las actividades de desarrollo local.

El ámbito geográfico de estudio es estatal aunque, dadas las diferencias entre el mundo rural y el urbano –que se manifiestan tanto en la situación y estructura socioeconómica como en el tipo de acciones que se llevan a cabo– se ha diferenciado entre ambos, presentando una breve caracterización de las intervenciones de desarrollo local en cada uno de ellos, y haciendo referencia expresa a las peculiaridades de la actividad de los profesionales y de sus necesidades de formación.

1.2. Descripción Técnica del Estudio

Metodología de la investigación

Para la consecución de los objetivos propuestos se ha utilizado una metodología de carácter cualitativo, basado en las técnicas de intervención que a continuación se detallan:

- Entrevistas en profundidad a agentes de desarrollo local y figuras profesionales afines.
- Entrevistas en profundidad a expertos de reconocido prestigio en este terreno profesional. Es decir, personas que están en situación de ofrecer una visión global, fundamentada y en perspectiva de esta profesión.
- Grupos de discusión, con participación de los colectivos implicados en el objeto de estudio y con la finalidad principal de indagar sobre los discursos producidos de forma libre, así como de recabar información no predeterminada sobre los objetivos a alcanzar en la investigación.
- Entrevistas en profundidad a los responsables técnicos de experiencias de desarrollo local consensuadas como casos de buenas prácticas.

De forma complementaria:

- Análisis de fuentes documentales, utilizadas a lo largo de todo el proceso, informes, ponencias, artículos y publicaciones y que contribuyen a sustentar la investigación práctica.
- También se han ido incorporado las aportaciones y valoraciones de grupos de validación, planteados con el objetivo de hacer un seguimiento continuo y de contrastar los resultados del estudio; dichas informaciones se han vertido en los informes producidos, tanto en el transcurso de la investigación como al final de la misma.
- A lo largo de todo el proceso, se ha procurado que los productos intermedios y resultados correspondientes, tuvieran la máxima difusión interna entre las personas que han estado implicadas en los equipos de trabajo de la investigación, en la intención de integrar las distintas perspectivas y opiniones manifestadas en dicho proceso.

Ficha Técnica

Entrevistas en profundidad

En el diseño inicial de la investigación se contemplaba la realización de treinta entrevistas en profundidad:

- 15 entrevistas a Agentes de Desarrollo Local y a figuras profesionales afines.
- 15 entrevistas a expertos en desarrollo local.

Diseño de la muestra

Dada la situación de relativa indefinición del colectivo objeto del estudio, la selección de profesionales a entrevistar se sistematizó a partir de diversas fuentes de información: el grupo de expertos que han colaborado como asesores del estudio, profesionales implicados en los equipos de trabajo de la investigación, entrevistas personales no contempladas en la muestra, y fuentes documentales.

En este sentido, el elenco de profesionales agentes de desarrollo local y afines seleccionados, que se consideraron inicialmente susceptibles de ser entrevistados y que podían desempeñar su trabajo en cualquier tipo de entidad, tanto en el área de la administración, como en empresas privadas, asociaciones, fundaciones, sindicatos etc. fueron los siguientes:

- Agentes de desarrollo local, contratados bajo esta designación.
- Profesionales contratados como técnicos y cuya función principal es el desarrollo local.
- Asesores para el empleo, orientadores laborales, técnicos sociolaborales o de empleo, técnicos de inserción laboral.
- Técnicos de desarrollo,
- Animadores socioculturales.
- Técnicos de Oficinas Municipales de Información al Consumidor (OMIC).
- Promotores turísticos.
- Mediadores sociales.
- Educadores interculturales.
- Directores de escuelas taller
- Investigadores y analistas
- Educadores medioambientales
- Monitores de tiempo libre
- Educadores de adultos.
- Agentes de igualdad de oportunidades.
- Técnicos de juventud.

Muestra real

Entrevistas en profundidad

En la ejecución de la investigación se han realizado 32 entrevistas en profundidad.

- Entre septiembre y noviembre de 1999 se realizaron 27 entrevistas en profundidad, con una media de duración de cincuenta minutos cada una, en las Comunidades Autónomas de:
 - Extremadura.
 - Castilla-La Mancha.
 - Valencia.
 - Madrid.

En ellas se recabó la opinión de varios tipos de figuras profesionales de las siguientes categorías:

- 7 agentes de desarrollo local, es decir, profesionales que trabajan habitualmente en tareas de desarrollo local, en el ámbito municipal, comarcal o regional, y en distintos tipos de entidades e instituciones.

- 9 profesionales afines. En este apartado se han considerado todos aquellos perfiles profesionales que realizan actividades semejantes a las de un Agente Desarrollo Local.
- 11 expertos en desarrollo. Entre ellos: directores de agencias de desarrollo, de empresas y consultoras dedicadas al desarrollo local, de asociaciones profesionales relacionadas con esta ocupación, promotores de iniciativas de desarrollo, etc.
- En diciembre se realizaron cinco entrevistas en profundidad, con una media de duración de una hora. En este caso se entrevistaron expertos en proyectos, consignados como representativos de buenas prácticas de desarrollo local, en las siguientes Comunidades Autónomas:
 - Asturias.
 - Andalucía.
 - Madrid.
 - Cataluña.

**Relación de entidades y número de personas entrevistadas
(según función que estaban realizando en el momento de la investigación)**

Entidad	Función	Entrevistas
Ayuntamiento	Dirección Planificación	1
	Técnicos Agentes de Desarrollo Local	4
	Técnico Servicio Promoción Económica y Desarrollo Local	1
	Dirección Gerencia de Leader	1
	Dinamización mercado de trabajo	1
	Gerencia de urbanismo	1
Mancomunidad	Técnica de Juventud	1
	Técnico de Proyecto Comunitario	1
	Dirección - Gerencia Centro de Desarrollo Rural	1
Diputaciones	Gerencia de Servicios y Recursos	1
	Jefatura de Departamento de Cultura	1
Asociaciones	Técnico Proyecto de Desarrollo Local	1
	Técnico Programas Europeos de Desarrollo	1
	Técnico Programa Desarrollo Integral Vecinal	1
Sindicato	Asesoramiento de Empleo	1
Comunidad Autónoma	Promoción de empleo	1
Empresas	Técnico Red de Formación y Desarrollo Local	1
	Dirección Gestión de Turismo Rural	1
	Gerencia de Proyecto local	1
	Dirección Promoción Empleo	1
Fundación	Gestión de Formación Continua	1
Agencia de Desarrollo Municipal	Gerencia	1
Centro de Iniciativas Comunitarias	Dirección	1
Centros de Desarrollo y Formación	Dirección-Gerencia	1
Centro Cultural	Programas de empleo	1
Centro de Salud	Promoción laboral	1
Centro Social	Trabajo social	1
Centro Desarrollo Rural	Gerencia	1
Centro de Información	Agente de Igualdad de Oportunidades	1

Reuniones de grupo

Se han realizado seis reuniones de grupo, en concordancia con el diseño técnico de la investigación, en el que han participado expertos y profesionales del desarrollo local procedentes de distintos ámbitos geográficos, organizaciones y áreas de actividad

Cuatro grupos se han constituido como grupos de discusión y dos como grupos de validación. Las reuniones se han llevado a cabo de acuerdo al calendario siguiente:

- Un grupo de discusión en septiembre.
- Tres grupos de discusión en octubre.
- Un grupo de validación en noviembre.
- Un grupo de validación en diciembre.

Los perfiles de las personas que han participado han sido heterogéneos, atendiendo al tipo de entidad en la cual desempeñan su actividad, según la función que desempeñan, y también el cargo de responsabilidad que ocupan.

Se han realizado dos reuniones con expertos, una con agentes de desarrollo local exclusivamente y tres con agentes de desarrollo local y figuras profesionales afines.

En la distribución geográfica, se ha seguido el criterio de representación equilibrada de distintas zonas urbanas y rurales. En un grupo de discusión y en uno de validación, la procedencia de los participantes ha sido heterogénea, es decir los participantes también procedían de lugares distintos al de la reunión.

Las zonas de referencia de los grupos han sido:

- Madrid.
- Extremadura.
- Alicante.

Relación de participantes en las seis reuniones de grupo realizadas

Entidades	Participan
Unidades de formación	1 Agente de Desarrollo Local
Ayuntamientos	5 Agentes de Desarrollo Local 1 Alcade
Equipos de promoción	5 Técnicos/as promoción empleo
Centros de Desarrollo Leader	1 Gerente 1 Técnica en Medioambiente
Federación de Municipios	1 Representante
Convenios de Juventud	1 Animadora Sociocultural
Servicios de Formación Desarrollo Rural	1 Director
Sindicato	1 Asesora de Empleo 3 Expertos en desarrollo local
Institutos: investigación, formación, de empresa etc.	3 Expertos Investigación y Formación
Universidades Populares	1 Representante Asociación
Fundaciones/Asociaciones	3 Expertos Investigación y Formación
Colegio Profesional	1 Experta Investigación y Formación
Universidades	2 Expertos Investigación y Formación
Agencias de Desarrollo Local	10 Técnicos y representantes

Equipos de trabajo

Ha caracterizado a esta investigación la participación de numerosas personas y entidades, lo que ha añadido complejidad al proceso, pero a la vez ha enriquecido el resultado.

- Entidades colaboradoras implicadas a efectos de procedimiento en el estudio: Federación de Municipios y Provincias de Extremadura (FEMPEX) y Colegio de Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología.
- Consejo Asesor, o grupo de expertos, que han colaborado de forma presencial o a distancia a lo largo de todas las fases del estudio. Sus principales tareas han consistido en orientar la selección de la muestra, validar los formularios de entrevistas y guiones de los grupos de discusión, asesorar sobre los casos de buenas prácticas y validar los informes intermedios y el informe final.

Integrantes del Consejo Asesor :

- Lila Rodríguez. Colegio de Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología.
 - Miguel Ángel Martínez. Asesor de la Federación Estatal del Campo de CC.OO.
 - Franco Llobera. Asesor Técnico de la Unión Regional de Castilla-La Mancha de CC.OO.
 - Pedro Martín. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.
 - Fernando Barreiro. Fundación CIREM.
- Equipo encargado de la ejecución del estudio:
 - Equipo de trabajo interdisciplinar de FOREM Confederal, constituido por nueve personas con diferentes perfiles profesionales. Han participado en todas las fases del proceso de investigación y orientado el trabajo de las consultoras contratadas.
 - DATA, que ha realizado el trabajo de campo de 27 entrevistas en profundidad.
 - TRAMEC, que ha elaborado las transcripciones.

Fases de la investigación

En el desarrollo del estudio se pueden distinguir tres fases: inicial, de desarrollo y cierre.

En todo el proceso de la investigación se ha buscado que la coordinación entre equipos y personas funcionara, y que se trabajara en colaboración con el objetivo de que los materiales y en su caso la información fluyera, para alcanzar los objetivos propuestos.

- En la fase inicial:
 - Diseño final de la muestra.
 - Planificación con ajuste a calendario.
 - Creación de equipos de trabajo.
 - Distribución de competencias y coordinación.

- Creación del grupo de expertos asesores.
- Diseño de propuesta de indicadores y elaboración de materiales base.
- Primera reunión con el grupo de expertos.
- Diseño de guías de reclutamiento.
- Diseño de entrevistas en profundidad.
- Entrevista de toma de contacto con responsables técnicos de servicios de desarrollo local.
- Bases de datos.
- Explotación de fuentes documentales.

■ Desarrollo del estudio:

- Contactación y logística (mailing y preparación de viajes).
- Trabajo de campo A: 2 Entrevistas piloto, 25 Entrevistas en profundidad y 4 Grupos (con seguimiento puntual del mismo).
- Transcripciones y Análisis cualitativos del Trabajo de campo A.
- Elaboración de informes intermedios (1º y 2º) y de Informe síntesis de resultados.
- Contactación y logística (mailing y preparación de viajes).
- Trabajo de campo B: 5 Entrevistas y 2 Grupos.
- Segunda reunión con el grupo de expertos.
- Transcripciones y análisis cualitativos del Trabajo de Campo B.

■ Cierre del estudio:

- Elaboración del borrador del informe final.
- Cotejo entre informes intermedios e informe final.
- Tercera reunión con el grupo de expertos.
- Corrección y elaboración de informe final.
- Edición y difusión del estudio.

Estructura del informe:

Los resultados de esta investigación se recogen en el presente informe cuyo contenido se estructura en seis capítulos, precedidos de un apartado de introducción, objetivos y metodología y seguidos de un capítulo final de resumen y conclusiones:

- El desarrollo local en España (concepto y perspectiva histórica, ámbitos de actuación, promotores, líneas de actuación y financiación).
- La práctica profesional en el ámbito del desarrollo local.
- Perfil profesional, perfil formativo y actitudes del ADL (características sociodemográficas, actitudes personales y profesionales, consideraciones entorno al ADL como empleado público...).
- El proceso de trabajo en las acciones de desarrollo local (fases del proceso, agentes que intervienen en él, cualificaciones y competencias).

- La formación (características, motivaciones y actitudes frente a ella, obstáculos que dificultan o impiden la formación...).
- Las necesidades de formación (análisis de necesidades, percepción y criterios de planificación).

Consta también de tres anexos:

- Casos de buenas prácticas.
- Referencias bibliográficas.
- Guías de entrevistas en profundidad.

1.3. Agradecimientos

Queremos agradecer sinceramente a las siguientes personas y a las entidades en las que trabajan su colaboración en el desarrollo de este estudio:

Julio Alguacil, Julia Andrés, Alfonso Arnedo, M^a Lourdes Azabal, Ramón Barco, Fernando Barreiro, Manuel Basatoiti, J. Antonio Bernáldez, Marisa Calvet, Mari Carmen Camuñas, Pepe Carmona, M^a José Carretero, Jesús Carrascosa, Sabine Clef, Manuela Collado, M^a de Gracia Cruz, Fuensanta Cuadrapani, Ricardo Cuesta, Antonio Chacón, Rosana de Frutos, M^a Prado de la Mata, Marga de la Vega, Enrique del Río, María Luisa del Viejo, Francisco Díaz, Antonio Díaz, Luis Díaz, Alicia Díez, Guillermo Echenique, Alfredo Egea, Luis Enríquez, Javier Farto, Julio Fernández, Antonio Ferrández, Armando Ferrando, Juan Fonfría, Belén Gadea, Luis García, Arturo García, M^a Jesús García, Juan García Baena, Claro García Minguillán, Ana García Pando, Josefa Garrón, M^a Dolores Giner, Clara Isabel Gómez, Mari Paz González, Vicente González, Montserrat González, Gonzalo González, Carmen González, José Gras, Virginia Gutiérrez, Alicia Heraz, Carlos Hernández, Pedro Huerta, Nicolás Jiménez, Roberto Labandera, José María Lama, Gonzalo Lavado, M^a José Llacer, Manuel Martín, M^a Antonia Martín, Mila Martín, Pedro Martín, Miguel Ángel Martínez, M^a Carmen Medina, Enrique Moltó, Manuel Montañés, Manolo Morales, Emilia Moruno, M^a Carmen Muñoz, Lucas Navarro, José Antonio Navarro, Josep Nebot, Valeriano Núñez, Ramón Ortiza, Bernardo Pastor, Francisco Pérez, José Manuel Pérez “Pericles”, Jaime Pita, Marta Pizarro, Paz Querol, José Luis Renero, Emilia Redondo, Gloria Reguero, Carlos Rivera, Cándido Robledo “Cano”, José M^a Rodríguez, Lila Rodríguez, Mar Romero, Ana Rosado, Yolanda Rosco, Begoña Rueda, Natalia Ruiz, Gabriel Ruiz, Juan Santori, Martín Segovia Manso, M^a Dolores Soler, Florentino Terrades, Esther Thomas, Manuela Triguero y Yolanda Vicente.

Son muchas las entidades de todo tipo (administraciones públicas, asociaciones, agencias, fundaciones, consultoras y empresas) que merecerían un agradecimiento específico. Se lo reiteramos a través de las personas arriba citadas. No podemos omitir, sin embargo, una mención expresa a ocho entidades, sin las cuales el estudio habría sido inviable:

Diputación de Alicante

Dirección General de Empleo de la Comunidad de Madrid

Dirección General de Empleo y Formación Ocupacional de la Junta de Extremadura

Federación del Campo de CC.OO.

FEMPEX (Federación de Municipios y Provincias de Extremadura)

FOREM Alicante

FOREM Extremadura

MAFOREM

2. EL DESARROLLO LOCAL EN ESPAÑA

2.1. Concepto y perspectiva histórica

El auge del desarrollo local en España surge de la coincidencia de tres elementos fundamentales:

- a) La necesidad de dar solución a los problemas existentes en el territorio, en un contexto en el que el desempleo alcanzaba en España tasas muy por encima de la media europea, y la situación socioeconómica manifestaba evidentes desigualdades regionales y sectoriales.
- b) El proceso de descentralización territorial que tiene lugar durante los años 80 y por el que las Comunidades Autónomas asumen paulatinamente competencias en servicios públicos hasta entonces provistos únicamente por la Administración Central. Esta descentralización revierte en una mejora de los servicios y en la potenciación de factores como la identidad y la participación aunque, al mismo tiempo, da lugar a nuevas desigualdades y tensiones territoriales.
- c) La incorporación de España a la entonces C.E.E., que aporta modelos de desarrollo, iniciativas y ayudas financieras básicas para la expansión del desarrollo local.

El resultado es un modelo de intervención cuyas primeras experiencias reconocidas como tales son las Iniciativas Locales de Empleo (ILE) y que tiene como objetivo fundamental la evolución social y económica del territorio en el que se desarrolla.

Al abrigo de las directrices y ayudas comunitarias, y con el impulso continuado de las administraciones locales y regionales, el desarrollo local se ha consolidado en toda la geografía española y ha evolucionado desde modelos de intervención asistencialistas a modelos participativos y de desarrollo sostenible.

2.2. Ámbitos de actuación

Las acciones de desarrollo local se llevan a cabo desde distintos ámbitos geográficos e institucionales: existen sobre todo experiencias municipales, de estricto ámbito local, pero también hay proyectos y estructuras que cubren territorios supramunicipales como los llevados a cabo por las Mancomunidades de Municipios y otras estructuras de ámbito comarcal o regional, las actuaciones de desarrollo provinciales y las promovidas por las comunidades autónomas.

Atendiendo al tipo de territorio en el que se desarrollan las intervenciones de desarrollo es importante distinguir entre el ámbito urbano y el rural, ya que las necesidades de desarrollo de ambos

son tan diferentes como su situación socioeconómica, lo que sin duda condiciona el carácter de las actuaciones acometidas.

2.2.1. El desarrollo local en el ámbito rural

En 1988 la Comisión de las Comunidades Europeas desarrolló un informe que, bajo el título de “El futuro del mundo rural” recogía orientaciones y medidas encaminadas a promover el desarrollo de este medio que, según la Comisión, “implica algo más que una delimitación geográfica. Implica todo un tejido económico y social comprendiendo un conjunto de actividades diversas: agricultura, artesanía, pequeñas y medianas empresas, industrias, comercios y servicios; y como espacio de regeneración se ha convertido en espacio indispensable para el equilibrio ecológico, y cada día es más un lugar de acogida privilegiada para el descanso y el recreo”.

Las raíces, en cambio, hay que buscarlas posiblemente en la directiva comunitaria del año 1975 sobre agricultura de montaña y zonas desfavorecidas, y en la ley y el real decreto que se dictaron en España a este respecto en los años 1982 y 1984. A partir de aquí surgen los Programas de Ordenación y Promoción de los Recursos Agrarios de Montaña (PROPRM) que en muchos casos fueron el caldo de cultivo de algunos de los actuales programas de desarrollo rural.

Tampoco hay que olvidar las experiencias y lecciones que han ofrecido al desarrollo rural de hoy en día iniciativas tales como el Centro Cultural “ALMANZOR”, en el Barco de Ávila, el programa Culturalcampo, en numerosas comarcas de toda la geografía española, y otras iniciativas surgidas al amparo de organizaciones como Cáritas.

La importancia del ámbito rural en términos demográficos es relativamente baja, ya que los municipios considerados rurales (con menos de 2.000 habitantes) no llegan a concentrar al 8% de la población y los semirurales (entre 2.000 y 10.000 habitantes) suponen entorno a un 17%. La población, sin embargo, no es la única variable determinante de las características que definen este ámbito, ni de sus necesidades particulares en términos de desarrollo. De hecho, la mayor parte de las investigaciones al respecto ponen de manifiesto las grandes diferencias existentes en el mundo rural en función de su localización geográfica, de la proximidad a grandes núcleos urbanos y, en general, de aquellas variables que determinan su cultura, su estructura productiva, su capacidad económica y de gestión, su dotación de servicios...

La continua reducción de empleo en el sector primario y en otros subsectores tradicionales de la actividad de ciertas regiones –como las industrias extractivas en las cuencas mineras del carbón, por ejemplo–, contribuyó durante años a una paulatina emigración de la población joven a núcleos urbanos y al consiguiente envejecimiento de la población de estas zonas.

Por eso, muchas de las intervenciones de desarrollo en este ámbito están encaminadas a apoyar actividades económicas alternativas de las tradicionales, básicamente agropecuarias (proyectos de turismo rural, de comercialización de productos artesanales, etc.).

La formación y el empleo son dos aspectos permanentes en estos proyectos, con contenidos adaptados a las características socioeconómicas del medio rural.

El medio es en sí mismo uno de los objetivos de la intervención en estas áreas y se observan numerosas actuaciones dirigidas a preservar o recuperar el equilibrio ecológico.

Otra línea importante en los programas de desarrollo rural suele ser el desarrollo comunitario, cuyo objetivo es fomentar el asociacionismo y la participación y que frecuentemente se traduce en la creación de proyectos de economía social.

La creación de estructuras supramunicipales desde las que abordar los proyectos de desarrollo es frecuente entre los municipios rurales, que por su reducido tamaño se encuentran con una carencia de estructuras propias y una mayor dificultad de acceso a los recursos financieros.

La Iniciativa Comunitaria LEADER ha tenido un papel fundamental en la creación de este tipo de estructuras. En la actualidad funcionan en España alrededor de 150 GAL (Grupos de Acción Local), creados a la sombra de esta iniciativa, que gestionan todo tipo de proyectos de desarrollo local y en los que participan distintas administraciones públicas, entidades sin ánimo de lucro y algunas empresas privadas. A estos grupos habría que añadir, en las zonas objetivo 1 de los Fondos Estructurales, otro centenar de Grupos Proder, nacidos del Programa Operativo de Desarrollo y Diversificación Económica de Zonas Rurales, que les da nombre.

2.2.2. El desarrollo local en núcleos urbanos e industrializados

Más de las tres cuartas partes de la población española habita en núcleos urbanos, ya sea en grandes ciudades como Madrid o Barcelona, o en las numerosas ciudades medianas y pequeñas repartidas por toda la geografía.

Los intereses y problemas de estos núcleos urbanos son diferentes a los del mundo rural. La tecnología avanzada, la competencia internacional y los servicios adquieren aquí un protagonismo determinante en las formas de vida, de trabajo y de ocio de la población, en la evolución socioeconómica de las ciudades.

Pero lo que a primera vista podría parecer un mayor nivel de desarrollo cultural y productivo conlleva también una serie de problemas sociales y económicos característicos, cuya aparición es en muchas ocasiones proporcional al tamaño de la ciudad: desempleo, pobreza, criminalidad, contaminación...

Los problemas son tanto sociales como económicos y ecológicos. En las grandes ciudades las diferencias producen situaciones de exclusión social y marginación; la competencia afecta no sólo a las empresas, sino a las propias ciudades, que se disputan la atracción de inversiones y actividades productivas; la distribución urbana, con núcleos de trabajo y otros residenciales separados, fomenta las diferencias e incrementa problemas como el tráfico y la contaminación, etc.

Los núcleos urbanos más pequeños (entre 10.000 y 50.000 habitantes) comparten las ventajas e inconvenientes del mundo rural y el urbano, quedando a caballo entre ambos.

La gestión del desarrollo local en el ámbito urbano se centra en la solución de estos problemas y la corrección de sus causas, y en la potenciación de factores endógenos de desarrollo económico y social, la riqueza artística y cultural, etc.

El objetivo prioritario de las iniciativas de desarrollo local ha sido, y aún lo es en la actualidad, combatir el desempleo, mediante la creación de puestos de trabajo y la integración en el mercado laboral de determinados grupos especialmente afectados por el paro.

Otras líneas de actuación importantes se dirigen a la mejora de la competitividad de las empresas (calidad, I+D, nuevas tecnologías) y a la adaptación a la “sociedad de la información”.

Algunos núcleos urbanos se han visto arrastrados por la tendencia generalizada de elaborar Planes Estratégicos de desarrollo económico por un efecto de imitación respecto a otras ciudades más arriesgadas y pioneras. Este modo de actuar ha producido numerosas dificultades, como puede ser la ausencia del necesario consenso político y la falta de asignación de partidas presupuestarias, que han ido en detrimento de la consolidación de dichos proyectos de desarrollo local.

2.3. Promotores

Los promotores de las iniciativas de desarrollo local son mayoritariamente entidades públicas, con una presencia muy significativa de la Administración Pública Local (ayuntamientos y mancomunidades).

La estructura típica de intervención de estas entidades es la Agencia de Desarrollo Local, formada por un equipo técnico multidisciplinar y desde la que se abordan proyectos generadores de actividad económica y empleo.

Dentro de los proyectos de desarrollo local en el ámbito urbano es común constituir órganos rectores que aglutinen a representantes de todas las estructuras u organizaciones sociales, políticas y económicas que intervienen en la vida de la ciudad. Los Comités Ejecutivos son la figura orgánica más generalizada en muchos de ellos.

Las Agencias de Desarrollo Local adoptan diferentes modelos de organización y funcionamiento según la entidad de la que dependan, aunque se pueden identificar claramente dos tipos diferenciados: los departamentos municipales y las empresas municipales de desarrollo.

Los **departamentos municipales**, que frecuentemente reciben nombres distintos del de Agencia de Desarrollo Local aunque realicen exactamente esa función, dependen directamente del Ayuntamiento ya que forman parte de su estructura. Están por tanto sujetos a sus mismos procedimientos de trabajo y a su funcionamiento burocrático, lo que en ocasiones plantea problemas de falta de agilidad en las actuaciones. Los técnicos que trabajan en estos departamentos son en algunos casos funcionarios de la administración, pero lo más frecuente es que se trate de personal laboral con perfiles más acordes a la actividad de gestión y promoción de acciones innovadoras que realizan. En determinadas circunstancias este tipo de relación laboral a medio camino entre la profesionalización de los servicios municipales y la dependencia de una administración cambiante (no hay que olvidar que las intervenciones de desarrollo local suelen basarse en unas líneas estratégicas previamente marcadas por los niveles decisorios de las entidades locales) puede, sin embargo, generar problemas de inestabilidad en los puestos de trabajo de carácter técnico. Se incluyen en este apartado estructuras como la OPI (Oficina de Promoción Industrial), el DIFE (Desarrollo Industrial, Formación y Empleo), y otras organizaciones similares.

Las **empresas municipales** de desarrollo son entidades creadas con participación municipal, que puede ser o no mayoritaria, y otras entidades de carácter local (empresas, sindicatos, etc.). Cumplen la doble función de externalizar determinados servicios e intervenciones municipales, y ejercer un desarrollo más participativo. Su organización es la de una empresa autónoma, evitando así los problemas derivados de la estructura de los ayuntamientos y adquiriendo una capacidad de

actuación considerablemente más ágil, a pesar de que siempre existe un importante grado de dependencia de la Administración, tanto en recursos como en políticas de desarrollo. Se trata de una fórmula cada vez más extendida tanto en municipios urbanos como en asociaciones de pequeños municipios.

En la actualidad existe una importante tendencia, promovida sobre todo por las Iniciativas y Programas comunitarios, hacia la participación de entidades privadas en las intervenciones de desarrollo local en asociación con las administraciones públicas. Las empresas, de forma individual o a través de sus asociaciones, participan cada vez más activamente en estos proyectos (entidades financieras, centros de formación, empresas consultoras...), al igual que los interlocutores sociales y las universidades.

2.4. Principales líneas de actuación

Las líneas de actuación del desarrollo local son múltiples y diversas, si bien los ejes más desatcados se pueden resumir y clasificar del siguiente modo:

Líneas de actuación	Contenidos más comunes
Promoción empresarial y creación de empresas (PYME)	<ul style="list-style-type: none"> • Viveros de empresa • Centros de Servicios Empresariales (información, asesoramiento y servicios) • Oficinas de Comercio Exterior • Servicios de Videoconferencia • Centros de teletrabajo • Asesoramiento a emprendedores • Formación empresarial (trabajadores, directivos y emprendedores)
Formación y empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de Información, orientación e inserción Laboral. • Servicios de apoyo al autoempleo • Escuelas taller y casas de oficios • Otras acciones de formación ocupacional y formación continua
Acceso a la “Sociedad de la Información”	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la modernización tecnológica de las empresas • Servicios internet para las empresas • Servicios internet para los ciudadanos
Diversificación económica en zonas rurales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la pluriactividad o la generación de rentas complementarias • Apoyo a actividades de turismo rural • Apoyo a producciones locales de calidad • Apoyo a la comercialización de productos artesanales • Recuperación del patrimonio • Acciones de protección del medio ambiente

2.5. Financiación

A pesar de la creciente participación de entidades privadas en las actuaciones de desarrollo local, la financiación de estos proyectos sigue siendo mayoritariamente pública (en torno al 80% del total). Los principales aportes financieros proceden de la Unión Europea y las Comunidades Autónomas. El Fondo Social Europeo ha subvencionado numerosos proyectos de formación y empleo

en los últimos años, a través de Iniciativas Comunitarias como “Empleo”, en sus diferentes capítulos, y ADAPT, FEOGA y FEDER completan la financiación de los Fondos Estructurales.

Las Comunidades Autónomas, por su parte, cofinancian una buena parte de los proyectos subvencionados por las estructuras comunitarias. Esta cofinanciación superaba los 112.000 millones de pesetas en 1996, aunque con importantes desigualdades entre Comunidades. En general, el mayor esfuerzo financiador se realiza en las regiones Objetivo 1, donde la cofinanciación de las ayudas puede suponer más del 20% del total del esfuerzo inversor de la Comunidad Autónoma.

En menor medida aportan recursos financieros las Administraciones Locales y otras entidades.

3. LA PRÁCTICA PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO LOCAL

Definir la figura del Agente de Desarrollo Local (ADL) no parece una tarea fácil. No lo es menos, sin duda, encontrar una definición del desarrollo que satisfaga las diferentes visiones del mismo.

En los últimos años ha prosperado la idea de que la iniciativa local tiene cada vez más importancia en el desarrollo económico. En primer lugar, ello se debe a una nueva valorización del territorio, por un lado, como espacio de prácticas sociales y, por otro, como unidad de análisis que complementa a las sectoriales. Lo local no sólo es un espacio económico y social, sino que es a la vez una identidad histórica, un hábitat y un marco para el empleo con un potencial siempre por desarrollar.

El desarrollo local aparece definido como una intervención para el crecimiento y cambio estructural de una comunidad territorialmente definida, que se concreta en la mejora del nivel de vida de sus habitantes. Desde este punto de vista, el desarrollo local, puede ser fruto de la iniciativa privada o de la actividad pública, que a su vez, fomenta directa o indirectamente la “empresa” privada. Lo eficaz parece ser partir del potencial de recursos endógenos tanto económicos como humanos e institucionales.

El objetivo genérico de las iniciativas de desarrollo local es, por tanto, reforzar la capacidad de una zona concreta buscando sus vías autónomas de desarrollo, creando las condiciones favorables para el crecimiento de las riquezas de cada territorio, y fijando así la población mediante una mejora de sus condiciones de vida en ese espacio, sobre todo en el rural. En este proceso se tendría en cuenta tanto la dimensión económica como la social, conjugando las tecnologías avanzadas con las exigencias tradicionales.

Al servicio de este proceso de modernización social, que pasa por una redistribución económica y social que considera todo el territorio, surge un nuevo cuerpo de profesionales denominados Agentes de Desarrollo Local y otros profesionales afines cuyo objetivo es lograr llevar a cabo políticas de ordenación y dinamización socioeconómica del espacio.

En este capítulo se realiza un repaso de su situación y condiciones laborales, de los perfiles profesionales que definen sus distintas tipologías y sobre todo que determinan sus diferentes necesidades de formación.

3.1. Contexto laboral

Existen actualmente tres marcos principales en los que los promotores del desarrollo local desempeñan su actividad profesional: las iniciativas y programas de la Unión Europea, los programas o

planes de empleo de las diferentes comunidades autónomas, y las iniciativas privadas (empresas y asociaciones).

Las Iniciativas Comunitarias EMPLEO –con sus capítulos específicos NOW, YOUTHSTART, HORIZON e INTEGRA–, ADAPT y ADAPT-BIS han sido fuente de proyectos y financiación para numerosas agencias de empleo y de desarrollo. En el ámbito rural las iniciativas LEADER y PRODER han generado un referente institucional organizado muy importante, auténticas redes de centros de desarrollo creados como entidades intermedias que gestionan los proyectos. Los Equipos de Promoción de Empleo, que funcionan como organizaciones multiprofesionales en el ámbito comarcal, y otras organizaciones similares constituyen el marco laboral más próximo para numerosos Agentes de Desarrollo Local.

“Equipos de promoción de empleo... Hay dieciséis en toda Extremadura. Y estos equipos de promoción de empleo tienen como función promover el empleo, pero fundamentalmente desarrollar las medidas que emanan del Segundo Plan de Empleo de Extremadura”.

Aunque no se puede decir que las tareas de desarrollo local sean algo nuevo en las actividades de la Administración Pública, porque, como se observaba en capítulos anteriores, existen importantes precedentes en otras épocas de la historia de nuestro país, sí podemos afirmar que esta actividad ha sufrido un revolucionario impulso con las actuales aportaciones de los Fondos Estructurales y de Cohesión de la Unión Europea. Esto ha repercutido en la multiplicación de estas figuras y en la profesionalización de las tareas de promoción local.

“Antes de la constitución de los centros de desarrollo rural, de los equipos de promoción de empleo y de los programas de iniciativa comunitaria, el agente de empleo y desarrollo era un bicho raro. Era alguien que no tenía recursos apenas, no tenía apoyos profesionales, que no tenía programas con los que canalizar su labor profesional y, a partir de la puesta en marcha de los programas de empleo, de los Leader y los Proder y los programas de iniciativa comunitaria, el agente de empleo y desarrollo es algo más de lo que era.”

La mayoría de los agentes y promotores del desarrollo local llevan a cabo su labor en los ayuntamientos y dependen, bien de ellos mismos, bien de instancias superiores de la Administración Autonómica. En esa medida están sometidos a los dictados del funcionamiento de la Administración en cuanto a los trámites burocráticos a que da lugar su trabajo. Este aspecto puede afectar a la flexibilidad de las labores de desarrollo local, que encuentra una cortapisa en la inercia administrativa.

“Es que les imponen. Ellos (los agentes de desarrollo local) están sometidos a la dictadura de los formalismos burocráticos”.

Por tomar una referencia genérica de la actividad de estos profesionales, podemos afirmar que en la mayoría de los casos sus tareas de desarrollo consisten en facilitar el acceso de la población en general a las subvenciones públicas.

“Los agentes se ocupan de tramitar subvenciones, en un 90% de los casos, de promover acciones de formación ocupacional, en un porcentaje muy inferior, y, en casi último lugar, de poner con relación a otros agentes sociales entre ellos.”

En general los ADL tienen una gran falta de medios para el desarrollo de las actividades para las que han sido contratados, hecho que dificulta su labor. Esta escasez de medios es una consecuencia de los recursos limitados de los ayuntamientos pequeños.

“Normalmente, todos trabajan en los ayuntamientos o en los centros sociales que tienen todos los ayuntamientos y es donde hay espacio. Hay el que tiene un despacho compartido, el que no tiene ni mesa, o como los nuestros, que exigimos para firmar un convenio que les pongan su despacho, su mesa, su fax, ordenador, que tengan unas condiciones mínimas”.

La peculiar situación del ADL y el conjunto heterogéneo de tareas que debe realizar, como reuniones con empresarios u otras, exigen una flexibilidad horaria y disciplinaria que encaja con dificultad en los ayuntamientos con una estructura de jornada laboral más rígida. Además la indefinición del puesto y el desconocimiento por parte de la institución afectan negativamente a su consideración socioprofesional dentro del contexto municipal.

“El Agente de Desarrollo Local no tiene horas, porque si debe mantener relaciones con empresarios de la zona, tiene que hablar con ellos cuándo ellos no trabajan. Porque cuándo ellos trabajan tiene que trabajar, y a nivel comerciante pues cuando cierran...”.

Su situación laboral viene definida por la temporalidad de sus contratos, muy ligados a una subvención concreta, bien del INEM, que suele ser la más corriente en el caso del ADL, o bien de una iniciativa europea en los casos de otros profesionales afines. Promotores, asociaciones profesionales y otros responsables de las administraciones públicas implicadas hallan dificultad en consolidar la continuidad de estos profesionales.

“Yo creo que deberían ser trabajadores de plantilla... Yo creo que deben ser gente que tenga unas garantías. Yo apuesto clarísimamente por el empleo fijo. Quiero decir que estar siempre unas personas como los nuestros, que llevan trabajando trece años y cada dos o cada tres, como mucho, tengan que estar expuestos a ir a la calle”.

Si atendemos a determinados criterios de dirección y/o gestión de personal, podríamos decir que el colectivo al que nos referimos en este informe tiene una de las situaciones más “modernas” que se conocen para personal que trabaja para la Administración Pública. Su modelo de actividad es el de una dirección por objetivos, proyectos o programas.

“Piensa que nosotros, una característica que no ha surgido y que es importante para el ADL es que trabajamos por objetivos”.

En algunas ocasiones la necesidad de fijar estos objetivos, en opinión de los expertos, da lugar a situaciones esperpénticas o alejadas de la realidad de un determinado territorio, como ocurre en el caso de la obligación de crear un número de empresas concreto, cuando otro tipo de intervenciones podrían traer mejores repercusiones en el corto o medio plazo.

Esta particular situación laboral condiciona el trabajo de los ADL, sobre todo porque sus planes de desarrollo estructural quedan condicionados por la temporalidad de su empleo. Esto ocurre sobre todo en aquellas figuras que dependen de las subvenciones del Instituto Nacional de Empleo. En opinión de estos profesionales ello les obliga a una especial connivencia con el poder político y desanima sus actividades porque reduce su motivación a intervenir en conciencia sobre el territorio.

“Los tipos de contratos están dificultando porque de alguna manera si yo estoy contratado por ti, no me voy a enemistar contigo, intentaré que estés contento conmigo”.

“Condiciona mucho, cuando tu futuro pende de un hilo, los tres primeros meses, te estás enterando de qué va, los otros seis trabajas y, los otros tres, estás pensando que para que vas a hacer nada si te van a echar, quieras o no”.

En otros casos, como los de iniciativas privadas, profesionales que llevan mucho tiempo dedicados al desarrollo local o asociaciones sin ánimo de lucro, esta situación laboral está mejor asumida

y no presenta ningún condicionante en su labor. Los aspectos de motivación reducen el impacto de la situación laboral, teniendo en cuenta que algunos de los profesionales del desarrollo provienen del voluntariado.

“El trabajo en el mundo asociativo está mal pagado, porque las subvenciones son las que son, no son muy extensas, no hay mucho dinero, y, bueno, hay una rémora en el mundo asociativo, en cuanto a que sigue habiendo una valoración baja de los profesionales”.

Al margen de los aspectos vocacionales y sus compensaciones, existe una necesidad insoslayable de estabilidad tanto en el empleo como en los ingresos.

“Yo siempre he creído mucho en mi trabajo y tengo mucha suerte en ese sentido. Para mí mi trabajo es algo que me encanta, me gusta, es divertido [...] Pero sí que es cierto que muchos años dando tumbos pues un poco también quieres que el trabajo te ayude a vivir y no estés toda la vida sacrificada por él. Y en ese sentido pues siempre, un poco el objetivo que tienes ahí planteado es cómo ganar esa estabilidad. No es que quiera hacerme funcionario pero, por lo menos no estar dando tumbos conmigo y con los míos cada seis meses”.

3.2. Perspectivas

El futuro a medio plazo de los puestos de trabajo de los Agentes de Desarrollo Local y las figuras afines es incierto desde varios puntos de vista.

En primer lugar, en el momento en que el INEM deje de operar y se transfieran las competencias en políticas activas de empleo a las comunidades autónomas, sin duda se introducirán cambios. Queda por saber si continuará el impulso de las iniciativas locales de empleo o, por el contrario, pasará a jugar un papel más importante el apoyo a iniciativas comunitarias.

En el orden de las iniciativas comunitarias, tras la aprobación de la nueva Agenda 2000, no se sabe muy bien cómo va evolucionar el desarrollo rural en España y en gran parte de Europa. Sin embargo el cambio de la Política Agraria Comunitaria (P.A.C.) tiene visos de pasar del subsidio de la producción agrícola y ganadera al fomento de la innovación y el desarrollo rural.

Las instituciones públicas más concienciadas con la importancia del desarrollo local están buscando personal fijo, para atender ventanillas únicas, orientar a empresas, canalizar recursos para el propio ayuntamiento, porque algunas administraciones locales están interesadas en mantener las infraestructuras creadas. La capacidad técnica de algunos de estos agentes presiona la voluntad de los políticos, que se enfrentan sin embargo a las limitaciones de recursos para atender las necesidades creadas.

“Intentaremos buscarle continuidad intentando generar, presentar y que nos aprueben proyectos. La única solución es que después de un PRODER tengas un PRODER 2, un LEADER, de tal forma que lleguen fondos a la comarca que nosotros gestionemos”.

(Promotor)

Existen sin embargo otras perspectivas que en opinión de las instituciones plantearían un mejor panorama de futuro para esta profesión. En primer lugar, se plantea la necesidad de diversificar sus ingresos generando sus propios programas de desarrollo para ser financiados por las instituciones públicas.

“Las agencias de desarrollo tienen que buscarse la autofinanciación, no cobrando un porcentaje al empresario por la consulta sino que tiene que buscar una financiación en la capacidad interna de ge-

nerar programas propios. Un agente de desarrollo debería tener capacidad para gestionar y generar programas que le permitiesen la contratación de una persona para un curso, otra persona para no sé qué trabajo. Y entonces obtener subvenciones que son finalistas a la larga, que van a durar, dos, tres años, para que hagan su programa. Y generar un equipo y plantearse planificaciones de mayor envergadura: son secuencias, se empieza trabajando en formación, luego das saltos más cualitativos a planificaciones integrales. La clave es que el ADL gestione y genere fondos para seguir trabajando”.

Por otro lado, se plantea como necesario que el Agente de Desarrollo promocióne su propia figura dentro del Ayuntamiento, de manera que gane peso en el organigrama municipal. Para ello sería interesante que incrementase su presencia en la planificación estratégica de municipio, participando activamente no sólo en el diseño de proyectos concretos, sino en la concepción de planes integrales de desarrollo.

“Yo creo que el Agente de Desarrollo Local debería estar en el Desarrollo del Plan Estratégico de todos los municipios, porque tiene una visión mucho más global que, por ejemplo, los señores de urbanismo, la visión del Agente del Desarrollo Local es mucho más general.”

Queda clara la necesidad de adaptación continua de este profesional a las circunstancias cambiantes de las subvenciones públicas sobre las que apoya su labor, para ello tendrá que potenciar sus actitudes emprendedoras que, además, pueden resultar de gran utilidad en su tarea de dinamizar el territorio.

“Tenemos que tener claras las aptitudes del agente de desarrollo: ese sentido emprendedor, esa capacidad de cogerlas al vuelo, de ser capaz de innovar y de enterarse de que no puede enquistarse en el ejercicio de una tarea concreta, sino que debe estar aprendiendo permanentemente y acudiendo a recursos de manera muy cambiante y acelerada. Yo creo, en todo caso, que es una de las grandes profesiones del futuro inmediato”.

Por último, existe otra importante línea de futuro para los profesionales del desarrollo local que tiene que ver con la creación de consultorías especializadas en este tipo de materias. Estas empresas, sin embargo, centran su actividad en el apoyo de la labor de las administraciones públicas y su trabajo depende en gran medida de las mismas líneas de subvención a las que acceden estas administraciones.

3.3. Indefinición del puesto

Todos los entrevistados coinciden en la opinión de que tanto el desarrollo local como los ADL o los profesionales afines, tienen una definición muy confusa actualmente. En parte, la falta de definición del profesional se entiende como extensión de la relativa a las materias de su competencia.

“El perfil es bastante extenso, difuso, porque el desarrollo es un ámbito difuso, no muy definido todavía, y creo que va seguir siéndolo durante mucho tiempo porque está en transformación permanente. Es una profesión en cambio permanente porque se ejerce en un ámbito en cambio permanente y que va a evolucionar muy rápidamente”.

Debido a la indefinición del puesto se tiende a conceptualizar al ADL como técnico en desarrollo, lo que quiere decir que puede hacer todo lo que tenga que ver con el desarrollo del municipio, es decir, casi todo. En los Ayuntamientos pequeños, además, y dada la escasez de recursos humanos, se utiliza esta confusión para encomendarle tareas que nada tienen que ver con el desarrollo local.

“Los agentes de desarrollo, por desgracia, aterrizan en un territorio y se tienen que inventar su puesto de trabajo, porque no reciben ni siquiera instrucciones sobre qué deben hacer, cuáles son sus funcio-

nes y sus tareas. Entonces esas funciones y esas tareas las reinterpreta el alcalde o el secretario del ayuntamiento que le contrata. Yo te contaría anécdotas sabrosas sobre qué han hecho los agentes de desarrollo; desde organizar desfiles en Navidad, para Reyes, hasta contratar a los grupos que han actuado en las fiestas locales, a ser guardas de piscina y vender los bonos para la piscina municipal en verano”.

Debido a esta circunstancia los ADL acaban trabajando más en función de necesidades de áreas concretas, que de tareas que se le asignan a su puesto a priori.

“Además nosotras tenemos que hacer muchas cosas administrativas, de nóminas, de Seguridad Social, de altas, bajas, de los compañeros que están en los pueblos, cuando esa no es nuestra función, nuestra función es agentes de empleo, y luego, bueno sí, coordinar, pero coordinar no es hacerles yo los seguros sociales, por ejemplo. Y se nos va muchísimo tiempo en esas cosas, que no podemos utilizarlo para la función de agente de empleo”..

Sin embargo, sí existe definición práctica de estos profesionales en el momento en que coinciden sobre el mismo territorio con otros que desarrollan actividades paralelas, como los trabajadores sociales. En este momento se produce una definición por exclusión.

“Vamos a ver, son los que llevan toda la plasmación cultural y deportiva de los ayuntamientos y de la Diputación. De los ayuntamientos llevan, digamos, todo lo que son peticiones de subvenciones, control de la información, difusión, en todos los campos que no son los de servicios sociales, porque ahí hay unos profesionales muy identificados y además siempre que nos hemos metido en ese campo hemos tenido problemas con ellos, y luego también hacen funciones de relación entre los ciudadanos”.

Cuando la figura del agente / promotor del desarrollo local no viene definida por una relación contractual, las tareas y la conciencia profesional se ha elaborado con el tiempo, encontrando posteriormente marcos de referencia normativos.

Todos los profesionales y expertos entrevistados durante la investigación reconocen que se camina en el sentido de corregir esta indefinición, también desde las instituciones que subvencionan estas figuras profesionales ligándolas a proyectos concretos de desarrollo.

Las asociaciones de ADL creadas en diferentes regiones influyen en este proceso de definición.

Algunos profesionales, sin embargo, disienten de la opinión de profesionalizar el puesto de ADL, porque en su opinión esto le restaría dinamismo, frescura y libertad de actuación. El desarrollo se concibe como una actividad amplia que debe seguir considerándose así para poder adaptarse continuamente a las exigencias de evolución. “Funcionarizar” esta profesión parece ser la mejor vía para limitar el aspecto emprendedor del puesto.

“Me suena raro lo del título, porque lo que entiendo no son títulos sino tareas. En función de esas tareas la gente se especializa. En un ambiente rural, lo normal es que haya gente que entienda de agricultura, de construcción, de medio ambiente, de comercialización, entonces en un proyecto todas estas figuras, no hay quien las subvencione. Primero el título, luego la especialización, y luego entramos en el funcionariado. Cada uno tiene su tarea, su cuadrícula y su salario. Eso es la antítesis del desarrollo”.

3.4. El contenido político de la práctica profesional

El desarrollo de un municipio o comarca es una materia de eminente contenido político, y por tanto, el concepto que los responsables tengan del desarrollo, su grado de conciencia sobre el mismo y las políticas que lleven a cabo a escala autonómica, regional o local, condicionan sin lugar a dudas la actividad de los ADL.

Debido a la importancia que estas actividades de desarrollo tienen en el orden político, los responsables electos muestran reticencias a delegarlas en un técnico contratado temporalmente. Así pues la contratación de un ADL se convierte más bien en un “buen negocio” para la administración municipal.

“Para no desaprovechar el dinero de Europa el concejal mete un agente que es como tener un trabajador más en la plantilla del ayuntamiento, pero no hay una visión de desarrollo a nivel político y a nivel local...”

No se trata tan sólo de una desconfianza en el agente / promotor del desarrollo, aunque esto sea importante, sino más bien de un desconocimiento profundo de qué es y qué supone el desarrollo local. En aquellas comarcas en las que estas actividades están en manos de un gerente de reconocida experiencia, también su labor se ve dificultada por la falta de óptica comarcal de los poderes políticos municipales.

El concepto de desarrollo local que tienen las autoridades políticas locales, está en la mayoría de los casos anclado en parámetros del pasado, y muy ligado al desarrollo agrícola y ganadero de la zona. Las iniciativas innovadoras basadas en nuevas fórmulas de turismo y otras menos conocidas reciben escaso apoyo político, y se perciben arriesgadas y alejadas de la tradición.

“Hay Ayuntamientos, alcaldes y secretarios que tienen una concepción del desarrollo local trasnochada completamente. Entonces te das cuenta de que el vocal no tiene una concepción clara de lo que es el desarrollo local. Es una concepción bastante anticuada: el tema agrícola y ganadero, que es un tema que sí, que se puede mejorar, que hay muchas formas de mejorarlo, de mejorar las explotaciones, la rentabilidad y tal, sí, pero ellos se apoyan excesivamente en esa población.”

No en todas las corporaciones locales existe esta falta de sensibilidad hacia las cuestiones de desarrollo. La cada vez más presente labor de estos profesionales ha mejorado el conocimiento de su labor de dinamización y de catalización de la participación social, lo que ha derivado en una mejor presencia política en el marco económico.

“Aquí ha cambiado mucho la mentalidad, con lo cual el aspecto más importante yo creo que ha sido dar participación a todos los sectores que antes no la habían tenido. Porque en una zona rural quien ha tenido el mando ha sido siempre el poder político. Y ahora el poder social y el político están trabajando juntos. También están implicados. Y se han abierto expectativas. No solamente se han creado empresas. Se las está continuamente bombardeando con informaciones y con formar parte de redes de asociaciones que ellas ya lo saben. Ya saben cómo moverse”.

En el peor de los casos el mayor conocimiento de la actividad de los promotores del desarrollo local aparece ligado a la obtención de recursos económicos para el municipio.

3.4.1. Reconocimiento

En general se valora poco la actividad de los ADL, y se reconoce poco la importancia de su labor, razón que discrimina este puesto en relación con otros técnicos municipales. Otros profesionales afines que se perciben mejor delimitados en sus funciones, aunque éstas sean menos importantes para el conjunto de la población, reciben un mayor reconocimiento y diligencia política.

“A veces no estás reconocido, no está reconocido tu trabajo a nivel de instancias administrativas e incluso a nivel interno también. Porque aquí somos muchos, cada uno opina de una manera; intentamos crear estructuras pero al fin y al cabo cada uno piensa de una manera y, ante determinadas cuestiones, se discute, se debate y a veces surgen roces. A veces no sientes que tu trabajo está tan reconocido como tú quisieras”.

“Yo, a lo mejor, lo que es adaptarme al trabajo no me importa pero que te reconozcan un poco que estás aquí, que salen las cosas porque tú las haces y no era tu obligación. Esto un poco sí, porque a lo mejor no tienes que hacer comparaciones pero es que, claro, hago comparaciones con otros equipos porque, si se supone que somos iguales para todo, pues somos iguales para todo. Eso hace que me queeme”.

Esta minusvaloración del profesional del desarrollo, también ha sido percibida por las instituciones que soportan económicamente a los ADL, que proponen para ellos una categoría de técnico superior y reclaman de los ayuntamientos que equiparen sus remuneraciones con la de otros técnicos municipales. El salario, que determina en alguna medida las jerarquías profesionales, limita el prestigio y la consideración socioprofesional de éstos dentro del conjunto de empleados municipales.

“En la Administración, depende de lo que ganes el cómo te valoran. Ten en cuenta que yo en el Ayuntamiento gano menos que un administrativo, eso lo saben los administrativos del Ayuntamiento. Tú imagínate una Administración Local donde los administrativos llevan mucho tiempo en el pueblo, cuando vean que tú ganas menos que un administrativo... A mí no me hace caso nadie”.

La mejora del reconocimiento de la figura del ADL pasa en primer lugar por recabar el reconocimiento del conjunto de agentes sociales que conviven en el territorio. Desde este punto de vista, el Ayuntamiento, sería sólo un agente más.

“Cualquier proceso de desarrollo local que no cuente con el visto bueno, con la sensibilidad, con el apoyo de los agentes socioeconómicos, aunque [el ADL] sea el mejor tío del mundo, no va a conseguir nada”.

Otro factor que parece intervenir decisivamente en el prestigio del ADL entre los trabajadores municipales es su participación en proyectos relevantes para el Ayuntamiento.

El nivel de formación del agente de desarrollo y determinadas cualidades personales como su dinamismo, su visión de conjunto e incluso cierta habilidad de relación social son también factores determinantes a la hora de ser tenido en cuenta por la institución.

3.4.2. Implicación

Todos los entrevistados reconocen que la implicación de los poderes políticos en los proyectos de desarrollo propuestos o tutelados por los promotores, resulta definitiva en el éxito de los mismos. Esta implicación debe darse en el terreno político, y cuánto mayor sea, más crédito tendrá cualquier iniciativa de desarrollo.

“Yo es que sigo considerando fundamental el apoyo del alcalde o alcaldesa, y del secretario o secretaria del Ayuntamiento. ... Mira un secretario que trabaje en un Ayuntamiento conoce totalmente lo que es la zona, porque conoce las certificaciones de empadronamiento, conoce las licencias fiscales, las licencias de obra, conoce las problemáticas de los empresarios, porque seguramente en algún momento se lo han planteado. El alcalde lo tiene que conocer porque se habrá presentado a unas elecciones y las habrá ganado, ¿no? No sé... Esas personas son fundamentales a la hora de ponerte en contacto personalmente, ponerte en contacto con el empresario de turno, o con... es decir, es que son fundamentales”.

Este aspecto es especialmente importante en los municipios pequeños, en los que la incidencia personal del alcalde es tan definitiva que se le podría considerar como el primer y más importante agente de desarrollo.

“Y es que lo ha elegido el pueblo y tal y es que el mayor Agente de Desarrollo Local es el alcalde”.

Esta implicación, que parece lógica en la institución que contrata al agente de desarrollo, debe extenderse al conjunto de agentes sociales y económicos del municipio, comarca o región, si queremos que las iniciativas tengan la repercusión que se pretende, y un efecto multiplicador. La esencia del desarrollo local consiste más en la dinamización-acción-participación, partiendo de un análisis previo de la situación, los recursos y las iniciativas anteriores, que en la gestión del acceso a subvenciones públicas.

En la mayoría de los casos los ADL trabajan solos, lo que dificulta la implicación de las instituciones. Otros profesionales afines como las agentes de igualdad o de juventud tienen una importante red de apoyo, incluso a nivel publicitario, que garantiza una mayor difusión de sus iniciativas y por tanto una mayor complicidad con los agentes sociales del territorio.

“Es difícil porque, primero, hasta que ha estado en marcha la estructura de apoyo, ha sido un proceso lento y costoso y adaptación, cada uno a su comarca y cada Ayuntamiento; estás un poco en medio entre lo que es Consejería y los Ayuntamientos; cada Ayuntamiento es de un color y a veces es un poco difícil compaginar todo eso. Es difícil hacer el trabajo sin contar con recursos”.

Que los Agentes de Desarrollo Local trabajen para los Ayuntamientos tiene dos importantes consecuencias negativas en orden a hacer participar a otras instituciones sociales municipales / regionales / autonómicas. De entrada la consideración funcionarial que se atribuye a los empleados de esta institución, restándole capacidad de empresa. Por otro lado, y más en municipios pequeños, este asunto limita mucho los recursos disponibles para la promoción de la agencia. Recordemos que las subvenciones en general cubren generalmente los gastos laborales del ADL que, a su vez, dedica buena parte de su tiempo a la captación de estas subvenciones.

“Si tú trabajas en el Ayuntamiento la gente te ve como un funcionario, es una imagen que hacen de ti. A mí por ejemplo, una cosa que me han criticado mucho en el Ayuntamiento es que estaba muy poco tiempo dentro del despacho; pero es que no puedes estar tanto tiempo dentro del despacho. Si tú quieres realmente conseguir y hacer cosas, muchas veces el estar una mañana en la Diputación, con la Unidad de Estudios Europeos, o con la Unidad de Proyectos de Desarrollo Local, hablando con los técnicos, y consiguiendo información. Consigues más que si hubieses estado siete días seguidos en el despacho. Yo sé que ahí algún concejal se ha quejado”.

“Básicamente la carencia de disponibilidad económica propia, tú dependes siempre de las convocatorias públicas, el 90% de los ADL viven exclusivamente de la subvención. Entonces ya te digo, por eso te digo que muchas veces vives cautivo de la captación de la subvención y de los plazos”.

Además existe una tercera connotación negativa en su adscripción al órgano municipal, y es que su marco de actuación está también ligado al calendario electoral y a los cambios en la ideología mayoritaria en el pleno. Los promotores del desarrollo pueden quedar muy ligados a la ideología dominante.

“Como ha cambiado la corporación, tenemos que volver a conseguir la supervivencia. Me parece una frivolidad, el gastarnos tantos millones para formar a un tío que se va mañana, ¿no?. Sí, estoy discutiendo, negociando, viendo con los políticos si va a continuar el programa”.

Incluso desde el punto de vista de la eficacia de las acciones formativas destinadas a los agentes y promotores del desarrollo local, la implicación de los ayuntamientos resulta definitiva.

“Implicando a los ayuntamientos, es decir, que cuando tú mandas la información a los ayuntamientos hables con el alcalde o con el secretario y digas: ‘oye, consideramos que su Agente de Empleo y Desarrollo debe hacer este curso’; a lo mejor a quien hay que venderle el curso realmente es al alcalde o al secretario”.

3.4.3. Coordinación

Un aspecto fundamental en la práctica profesional del desarrollo local es la coordinación de las distintas estrategias que llevan a cabo las diferentes instituciones públicas sobre el mismo territorio. Esta coordinación determina, en definitiva, la articulación de las relaciones operativas entre los agentes de desarrollo local que trabajan en los ayuntamientos, generalmente dentro del marco de las subvenciones del Instituto Nacional de Empleo, y otros profesionales afines.

Los profesionales y expertos entrevistados durante la investigación suelen percibir como un elemento de confusión el hecho de que aparezcan varias figuras con tareas similares en un mismo territorio, dependiendo de organismos o entidades diferentes. Se percibe como un inconveniente a la hora de afrontar los problemas de desarrollo de la zona que redundan en una deficiente atención al usuario o destinatario de las acciones.

“Está el agente de desarrollo rural, luego el agente local, el agente de empleo, el agente de desarrollo..., no sé, hay como cinco o seis profesionales que tienen el mismo ámbito geográfico de intervención; que tiene los mismos destinatarios y lucha, a veces incluso, con objetivos y programas similares. Entonces hay una confusión en el ciudadano, que en vez de estar aclarando los problemas que tiene, se lo estamos complicando”.

Esta imagen de descoordinación de las instituciones públicas no sólo se hace patente entre dos instituciones distintas, sino que aparece también entre dos organismos de la misma institución; aún más grave. La coordinación interna y externa se convierte entonces en uno de los requisitos previos para iniciar una labor de desarrollo.

“Dentro de las propias administraciones hay una descoordinación absoluta, uno de los principales objetos del desarrollo es coordinar y optimizar el conjunto de recursos de que dispone la sociedad...”

En general estos problemas de coordinación a nivel general se van solucionando en la práctica por el esfuerzo de entendimiento entre los ADL y otros profesionales afines. En ocasiones se ha llegado a colaboraciones estrechas en el desarrollo de determinadas acciones o en el diseño de políticas conjuntas de intervención; en otras queda reducida a la elaboración de protocolos de derivación entre distintos servicios municipales.

“Donde ha habido dos trabajadores, sean del ámbito que sean, que han decidido hacer las cosas bien, pues han tenido una coordinación, un trabajo en común magnífico, por encima del diseño de los programas, de cualquier administración y del color o de lo que fuese, afortunadamente. Y por eso en muchos sitios sí que se han hechos cosas, pero cositas pequeñas.”

“Sí, ha sido clave, por mucho que se diga que se ha hecho o se ha dejado de hacer, se han dado pequeños pasos. Digamos que si se hiciese bien, si se lograra la coordinación, si se identificase bien cuál es el trabajo de cada uno, estaríamos en condiciones de hacer más cosas”.

Son escasos y anecdóticos los casos de conflictos de competencias entre distintos programas de desarrollo en un mismo territorio, dado que cada profesional suele ocuparse de segmentos de población diferentes, no obstante dado el contexto laboral en que se mueven este tipo de profesionales, existen elementos para que se puedan considerar actividades mutuamente excluyentes. En algunos casos varios agentes pueden llegar a competir por una determinada línea de subvención, para un mismo espacio geográfico.

“De forma completamente independiente. Es lo que te contaba antes, no hay una coordinación. Si yo me coordino con Asuntos Sociales para hacer un trabajo es porque hemos coincidido o por el azar. Yo planteé un proyecto y ella planteó los suyos; y al que le toca la subvención le ha tocado. No hay un trabajo conjunto”.

“Yo tengo que proteger mi espacio de trabajo, entonces voy en contra del tuyo, ¿no?, Los propios celos entre los profesionales. Nuestros profesionales ganan un dinero y los otros otro. Entonces, si tú ganas más, en vez de ver al de al lado como una ayuda, lo ves como un enemigo que te va a quitar tu espacio, tu puesto de trabajo”.

Aún más grave es la situación en que una única administración tiene varios agentes operando sobre un mismo territorio, con condiciones laborales diferentes, lo que provoca situaciones de agravios comparativos, que pueden dificultar el entendimiento profesional para el desarrollo del trabajo cotidiano.

“Hasta junio del año que viene tengo el anterior sistema... Tienes dos iniciativas laborales de empleo. Te lo voy a renovar para un tercero, pero claro tú imagínate que vamos a estar agentes de empleo con la antigua orden y que ahora todos los que se hagan es con la nueva orden y van a cobrar...”.

En opinión de los entrevistados, la coordinación de las políticas de desarrollo, incluso con otras entidades, ayudaría la labor de estos profesionales, optimizando los recursos asignados a un territorio.

“Nosotros tenemos convenios de colaboración a nivel provincial tanto con Comisiones como con UGT, y a nivel nacional, esas mismas relaciones con convenios de colaboración. Se intenta en muchas provincias tener colaboración con asociaciones empresariales. Nosotros ahora estamos en asociación con Jóvenes Empresarios, con la colaboración de profesionales y autónomos. Se hacen convenios con FEDNES, se hacen convenios de colaboración donde todos intenten participar”.

“Las colaboraciones se hacen en función de aprovechar los servicios. Ellos tienen una serie de socios. En este caso la asociación empresarial son la parte importante de aquí, y la que genera empleo. [...] Es una lucha de todos. También es importante la participación de las administraciones de ámbito local. Lo realmente efectivo sería que todos trabajásemos bajo una misma directriz, bajo una misma filosofía integradora”.

Las propias administraciones responsables o promotoras de iniciativas de desarrollo local reconocen estos problemas de coordinación tanto externa como interna, y reconocen también que los problemas de coordinación pueden estar originados por las dificultades para delimitar consistentemente las labores de cada uno de los profesionales que trabajan en distintas áreas del desarrollo local.

“No, dependemos de Dirección General, pero claro si estás en un Ayuntamiento, el Ayuntamiento pone lo que es el local, y los gastos comunes de lo que es material de oficina, de la conexión a la red, de teléfono, de todo eso... Entonces, cuando hay que tomar alguna decisión más compleja hay que consultar con Dirección General de La Mujer, pero si estás ocupando un local del Ayuntamiento algo tiene que opinar al respecto”.

Algunas asociaciones profesionales proponen que, tratándose de intervenciones de ámbito comarcal o local, sean las instituciones de este rango las que pongan orden en las tareas de estos profesionales. El mejor conocimiento de la realidad de su zona, y la mayor cercanía de estos trabajadores facilitaría el acuerdo y la coordinación.

“Deberíamos depender directamente del secretario y del alcalde, del secretario porque es el que te va a explicar todo el papeleo, todo el tema de aprobación en pleno, y del alcalde porque tiene que defender ante el pleno cualquier propuesta que tú hagas”.

3.5. Visiones del desarrollo

Conviene aclarar, antes de detallar las distintas maneras de concebir el desarrollo local, que no se trata de visiones excluyentes, sino de líneas discursivas, por lo que un mismo agente puede tener elementos de dos o más de ellas respecto del desarrollo local. La riqueza y la heterogeneidad de estos matices es lo que da a esta profesión capacidad de adaptarse a las idiosincrasias locales.

A pesar de que existen muy diferentes visiones del desarrollo local, todos los profesionales, expertos y afines consultados durante la investigación coinciden en señalar que para hacer una buena labor de desarrollo es necesario tener una sensibilidad especial hacia el entorno, y un interés por conocer su especificidad, que es lo que puede despertar los elementos vocacionales necesarios.

Consideran imprescindible una cierta mentalidad social y un interés manifiesto en escuchar a la gente y convivir con ellos, para poder llevar a cabo un desarrollo a su medida.

“Yo creo que es muy importante conocer la idiosincrasia de la gente. El tema agrario: es un sector del que la mayor parte de la gente rural ha vivido. Conocer ese mundo, esa forma de pensar, y haber convivido con ellos, y haber trabajado con ellos y tal, pues yo creo que es fundamental.”

La simple socialización del acceso a las subvenciones públicas no supone por sí sola una forma de desarrollo si no lleva aparejado algo más. Ese algo más es lo que conforma los “matices” que diferencian una u otra forma de entender el desarrollo local.

“Su función principal es sólo el desarrollo económico, la promoción de emprendedores, y bueno todas estas historias y el problema es que cuando llegan pues se encuentran, que a ver cómo hacen, ¡que no es tan fácil!”

3.5.1. Visión humanista

La visión predominante entre los expertos con respecto al enfoque del desarrollo local, tiene que ver con un planteamiento humanista de esta profesión, entendiendo como tal un planteamiento participativo del desarrollo que considera a toda la población y a los agentes sociales que la representan.

“El desarrollo local es un proceso en el que interviene mucha gente que no es el agente de desarrollo local: desde la propia población (con la metodología participativa, en la que los beneficiarios son también protagonistas desde el principio, desde el mismo diagnóstico), hasta un montón de profesionales”.

Este enfoque humanista considera al agente o promotor del desarrollo local como un mediador social, un dinamizador, un vertebrador de las estructuras sociales locales, incluso con un fin económico; pero siempre como facilitador de las relaciones sociales. Las actividades de animación socio-cultural ilustrarían lo que se considera, en este punto, un enfoque humanista del desarrollo local.

“El agente de desarrollo local puede ser, pues un mediador, un coordinador, un vertebrador de un montón de energías que hay que impulsar para que ese desarrollo se produzca”.

“El agente de desarrollo, como lo concibo, como lo estamos concibiendo, es un agente que opera en el territorio y con la población. Es decir, es un dinamizador social, entiendo yo, dinamizador social de la vida económica, cultural...”

Se dota la labor del Agente de Desarrollo Local con una importante tarea de educador social, de formador de formadores, utilizando sus recursos de acceso a la cultura como un medio de fomentar el desarrollo comunitario. Las escuelas taller, la educación de adultos y la formación ocupacional son muestras de esta manera de entender el desarrollo local.

“Nosotros ponemos el acento en la cultura, porque valoramos la cultura, porque creemos que cualquier iniciativa de desarrollo, de crecimiento de cualquier población, de cualquier persona, parte de conocer los códigos, de saber qué es a lo que te tienes que enfrentar, qué es lo que tienes que hacer, tener los instrumentos necesarios. Entonces esos instrumentos necesarios los tenemos que dar nosotros desde..., se los damos nosotros de cultura y, desde ahí, ya puedes abarcar cualquier otro terreno: el laboral, el económico... Pero si no tienes una base, ¿de qué te sirve –un ejemplo burdo– que yo te dé El País si no lo sabes leer o no lo sabes interpretar? Pues, entonces.”

“Nosotros teníamos un área socioeconómica, que la llamábamos la formación social básica, y lo que intentábamos con esas claves de información, es traducirlas en claves accesibles a cualquiera. Porque un pastor de la Sierra de Cuenca, ya pueden estar dando muchas ayudas de la Unión Europea, pero a lo mejor le van a venir en inglés, en claves que ellos no... Nosotros las desciframos o se las ponemos accesibles. La de desarrollo económico, la de información y la de educación social”.

Sin embargo también hay un espíritu renovador dentro de este enfoque del desarrollo, que tiene que ver con los nuevos modelos que se imponen en el terreno de los servicios sociales: menos asistencialistas y más basados en planteamientos de generación de competencias; es lo que se conoce como el modelo de competencia social.

“A la gente hay que dejarle un poco de responsabilidad. Es decir, tú sabes que no puedes decirle a nadie que le vas a solucionar todos los problemas que tiene, pero ellos tienen que tomar una iniciativa. Porque si no, estamos otra vez en el mismo problema: que tú eres quien les mueve totalmente. Hay que saber tener un poco de mano izquierda. Yo por ejemplo, al principio, les hacía todo, absolutamente. Eso para mí era un trabajo ímprobo, porque hacerles todo, todo, todo, incluso tramitarles una certificación de hacienda, o de una vida laboral en la seguridad social, y tal... Ahora ya no lo hago, porque sé que ellos también se tienen que implicar. Muchas veces es mucho más positivo cuando se implican ellos, porque saben que les cuesta un esfuerzo, porque se aprende que lo que no te cuesta nada no lo valoras”.

Se reclama para esta forma de entender el desarrollo local una visión global del proceso de desarrollo, en el que el agente es a la vez dinamizador y dinamizado; es decir, el profesional que sabe quién puede saber de lo que necesita una zona para mejorar la calidad de vida de sus residentes. El tema del empleo sirve a este respecto como indicador de un mal funcionamiento de las relaciones socioeconómicas, y el promotor del desarrollo debe actuar sobre sus causas de manera global, haciendo participar a todos los implicados.

“El empleo es un tema evidentemente fundamental y a veces es central para captar otros problemas, que están alrededor del empleo. Yo creo que un agente de desarrollo local lo que tiene precisamente, es el deber de intentar mediar entre las distintas demandas que existen, como salud, empleo, vivienda, educación, calidad de vida en general... Intentar conectar las necesidades que hay en esos ámbitos, que tenga todo, un poco, un planteamiento integral”.

3.5.2. Visión economicista

Desde este otro punto de vista, fomentar el desarrollo es potenciar el aprovechamiento de los recursos endógenos del territorio. En una zona forestal se trataría de promover y desarrollar los recursos forestales; en una zona con recursos ganaderos, de rentabilizar ese sector; en una zona que tiene un aceite de oliva de extraordinaria calidad, de optimizar la producción o la comercialización de este producto. Se trata, en resumen, de aprovechar los recursos más inmediatos y abundantes en el territorio.

“Si tú quieres fijar la población en las zonas rurales, lo que tienes que buscar siempre es que la calidad de vida de esas zonas rurales sea lo más comparable posible a la que hay en otras zonas. Entonces tienes medidas que van exclusivamente a temas de infraestructuras. Tienes otras medidas que van relacionadas con temas de turismo rural, no sólo en cuanto a generación de camas, sino también restauración, señalización, todo lo que tenga que ver con temas de turismo rural y se utiliza siempre como una forma de diversificación, no como uno de los ejes principales del programa.”

Actualmente existe una tendencia muy fuerte en el desarrollo local. Se basa, no sólo en el apoyo a la iniciativa privada como germen del empleo, sino también en el apoyo a iniciativas de autoempleo colectivo y economía social como medida de lucha contra el desempleo.

“ Ahora el tema de desarrollo local va sobre todo a diversificar los sectores productivos en pequeñas empresas, en PYMES, sobre todo relacionadas con la economía social, como formas jurídicas. Y luego todo lo relacionado con el aprovechamiento de los recursos locales que nunca se ha planteado nadie aprovecharlos, por ejemplo...”

Desde este enfoque, el principal interés es el desempleo, por lo que el ADL juega un papel importante en la dinamización de los recursos económicos endógenos, el impulso de la iniciativa privada y también la atención al desempleado.

“El Agente de Desarrollo Local es un técnico que trabaja con la Administración y que debe de ser como el médico de atención primaria, cómo el médico de familia, la persona que entienda un poco de todo y que esté a la recepción del desempleo desde el primer momento [...]. Es todo el abanico que engloba el Desarrollo Local, desde coger a un desempleado y darle formación básica para luego especializarlo para integrarlo en una empresa, a mantener relaciones con el empresariado, o con las asociaciones de comerciantes”.

Parece tratarse de un planteamiento que, de no ser por la permanencia del problema durante décadas, podría calificarse de coyuntural, al hilo del grave problema de desempleo que sufre nuestro país y especialmente sus comarcas más deprimidas.

Este planteamiento también recupera la importancia de los recursos económicos tradicionales intentando adaptarlos a las nuevas pautas de consumo, y condiciones del mercado.

“ Nosotros a la hora de revalorizar nuestro patrimonio cultural, creemos que los temas agrarios y forestales son el grueso de nuestro programa en esta zona. Las empresas que nosotros tenemos son totalmente relacionadas con el sector agrario. No porque tengamos un geógrafo, hay empresas relacionadas con eso. Los productos y los sectores que hay en la comarca no dependen del ADL. Están en la comarca. En cuanto hablamos de desarrollo endógeno es lo que se tenga. Eso es lo que significa desarrollo endógeno, el desarrollo a partir de los recursos que se tienen”.

Desde este punto de vista se entiende que el desarrollo económico de una zona, en una economía globalizada, debe tener forzosamente un alcance supralocal, proyectando las economías locales a escala regional, autonómica y europea. Por esta razón el trabajo que se haga en desarrollo local debe hacerse desde, al menos, una perspectiva comarcal. Lo estrictamente local tiene menos valor que lo mancomunado.

“ Ahí lo veo primero como un representante de una institución mayor de ámbito superior, que para aglutinar a diferentes ayuntamientos tiene que ser alguien que pertenezca a un ente comarcal o regional que conecte la zona con las líneas de trabajo y con las líneas de subvención, etc. de los ámbitos superiores. Por tanto, es un agente que conoce la zona y, a la vez, es capaz de conectar los proyectos de la zona a las líneas de subvención de ámbito autonómico, estatal y europeo.”

3.5.3. Visión estratégica

Existe una tercera vía de enfocar el desarrollo local desde la colaboración de los agentes de desarrollo en la elaboración de estrategias globales de crecimiento y evolución de una comunidad.

“Es que el desarrollo local para nosotros es promoción de la ciudad, [...] y atracción de la inversión en función de un proyecto y de un modelo de ciudad que tenemos hacia un medio y largo plazo. Es decir que nos interesa atraer determinado tipo de empresas, nos interesa expandir la ciudad en una determinada dirección y no en otra y nos interesan proyectos que coincidan con las líneas estratégicas definidas en el plan de ciudad. Entonces, ahí ubicaría yo el desarrollo local, en ese marco”.

El ADL abriría paso a una visión más global del municipio, e integraría en ella los distintos elementos que proporcionan una determinada calidad de vida a sus residentes. Se trata de una visión del desarrollo que está muy vinculada a las actividades que desarrollan los ADL en ciudades medianas y grandes, en las que se integran en equipos de desarrollo compuestos por varios profesionales y que tiene elementos claramente diferenciales de la visión que se tiene para el desarrollo rural.

“El concepto de desarrollo local que tenemos aquí está más vinculado a la planificación estratégica de la ciudad y a los procesos habituales de planificación estratégica en este tipo de ciudades, ya medianas y grandes. Entonces, aquí no tenemos la figura del agente de desarrollo, puesto que digamos que el impulso al desarrollo desde el punto de vista del Ayuntamiento se realiza desde diferentes áreas”.

A este nivel se requiere una visión renovada, cualificada y técnica del tratamiento del espacio basada en nuevos modelos de ciudad. La labor del agente de desarrollo consiste más bien en coordinar el esfuerzo de profesionales más especializados.

“Sí ha cambiado de perspectiva, o sea ya no se puede llevar las mismas actuaciones que se imponían en años pasados, donde se centraba mucho en lo que era la creación de actividad y todo este tipo de cosas. Ahora hay que ir a dar servicios integrales y a implicarte en modelos de ciudad; o sea: hay que hacer tu ciudad competitiva en un entorno económico global. El Desarrollo Local no puede ser el sitio donde vas a montar la empresa sino que tienes que dar un servicio adaptado a la ciudad”.

El equivalente de esta labor de equipo en el medio rural, labor que obviamente sólo es posible en localidades medianas y grandes, sería el establecimiento de redes de agentes de desarrollo rural. Si bien la labor generalista de un ADL en un ayuntamiento grande queda perfectamente cubierta por un equipo de profesionales muy especializados, se ve con dificultad una labor de calidad de una sola persona, por pequeño que sea el medio de intervención. En todo caso la unidad mínima de desarrollo sería la comarca.

“No puede trabajar solo, no puede trabajar en un ámbito estrictamente local o municipalista, tiene que tener una visión al menos comarcal e incluso supracomarcal, y ha comprendido que no puede trabajar aislado del mundo”.

La labor de las redes de profesionales además de proporcionar ese apoyo técnico, facilitaría el nacimiento de un espíritu corporativo, el acceso a recursos compartidos de formación o de otro tipo y, de algún modo, ayudaría a garantizar la continuidad de sus puestos de trabajo.

“Ya te digo que las redes de profesionales funcionan, la red de profesionales e identidades, algunos de ellos funcionan exclusivamente para ejercer influencia en las administraciones, es decir, pretenden funcionar como “lobbies” [...], sin embargo otras operan como espacios de cooperación efectiva, real.”

3.5.4. Visión privada

Por último existe una visión del desarrollo que pasa por planteamientos compartidos con empresas o asociaciones privadas, con o sin ánimo de lucro. Desde esta óptica el desarrollo local, urbano o rural, pasa por la iniciativa de los propios agentes. La dependencia de estos agentes de la administración pública, quita credibilidad a sus posibilidades de sintonizar como promotores con las iniciativas locales de empleo.

“Empezaría por cambiarle el nombre porque eso significaría un cambio de actitud, deberían ser promotores no agentes. No es una cuestión semántica, porque deberían ser gentes que se implicaran en desarrollo local. Yo estoy bastante decepcionado con el modelo de agentes de desarrollo local de este país.”

Las labores de desarrollo se relacionan, desde esta visión, con el espíritu emprendedor que conlleva una implicación personal muy fuerte con los proyectos, una implicación que sobrepasa los límites de lo profesional y toca lo personal, la motivación. A este nivel la calidad del trabajo de los Agentes de Desarrollo Local estaría más relacionada con aspectos de implicación personal que con aspectos técnicos, metodológicos o de formación.

La iniciativa pública se muestra incapaz de llegar con calidad a movilizar los colectivos locales y por tanto precisa de la iniciativa privada para que se consiga una mejor y mayor implicación, un mayor aprovechamiento de los recursos económicos puestos al servicio del desarrollo de una comunidad. La falta de esta iniciativa privada en la mayoría de los casos garantiza el fracaso del proyecto.

“La iniciativa normalmente es una iniciativa empresarial. Por mucho que promueva el Ayuntamiento, es la gente la que tiene que echar adelante todos los proyectos”.

“Cuando en algunos casos el dinero ha llegado antes de que el núcleo de desarrollo existiera, y se ha quedado el núcleo porque había dinero, el proyecto ha fracasado. Sigue existiendo mientras haya dinero, en cuanto éste desaparezca no se ha creado nada, ni tejido, ni conciencia, ni estructura.”

En opinión de algunos profesionales, pretender dinamizar una población mediante una política de subvenciones resulta contraproducente, y lo único que se consigue es dominar la iniciativa creando una cultura perversa de la subvención.

“Están haciendo el despropósito número uno. En vez de potenciar lo que ya tiene la gente, de su cultura, de su saber hacer, de su adaptación al entorno, se potencia lo contrario. Se está introduciendo la cultura de la subvención, se está creando pedigüños. Las personas tienen un montón de conocimientos pero no los usan. Sólo usan lo que les dé subvención; sus potencialidades no, porque están en función, otra vez, del mercado internacional”.

Las condiciones laborales de los Agentes de Desarrollo Local, y los medios, tareas y actividades que deben cubrir normalmente, así como su sumisión a la disciplina de la administración pública termina con cualquier iniciativa motivada de desarrollar las comunidades locales.

4. PERFIL PROFESIONAL, PERFIL FORMATIVO Y ACTITUDES DEL ADL

Llegados a este punto es necesario insistir, una vez más, en la imprecisión que existe actualmente sobre la figura del Agente de Desarrollo Local. Para algunos, el desarrollo es una labor de equipo, para otros se trata de individuos dedicados profesionalmente a favorecer el desarrollo de una localidad; en ninguno de los dos casos hay mucha precisión sobre las tareas que competen a esta figura profesional.

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas no recoge esta ocupación, mientras que sí aparece en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que es un poco más detallada. En este último caso aparece diferenciada en el apartado de diplomados en trabajo social. Como profesión afín aparece únicamente la de Agente de Igualdad de Oportunidades.

Por la falta de definición del puesto, incluso a escala oficial, existe bastante literatura que abunda en la idea de que es un puesto de reciente institucionalización y que por tanto está en proceso de definición de tareas. En términos generales, la figura de este profesional se concibe como un trabajador a medio camino entre el animador tradicional de carácter voluntario, con escasa formación inicial, y el profesional especializado fruto de la revolución tecnológica actual, con competencias técnicas, de gestión y de animación.

Encajar este perfil con una formación reglada de titulación superior parece entonces una labor doblemente compleja, por un lado debido a la visión global que se requiere del profesional del desarrollo local y por otro debido a la especialización en las tareas concretas que debe desarrollar en su entorno habitual.

4.1. Características sociodemográficas

En general se trata de un colectivo joven, sin rasgos característicos en cuanto a género. El perfil formativo suele ser el de un economista o un licenciado en empresariales o bien un abogado, un licenciado en derecho, aunque existen también sociólogos y psicólogos.

Los expertos en desarrollo local, que ocupan puestos directivos en organizaciones relacionadas con esta actividad, presentan un perfil más diferenciado. En la mayor parte de los casos provienen de las ciencias humanas, como historiadores, geógrafos y profesores. Entre éstos existe un nivel formativo inicial inferior al de los nuevos Agentes de Desarrollo Local, aunque muestran una mayor formación complementaria. También se encuentran ingenieros técnicos agrícolas, aunque en menor proporción.

En el terreno de la experiencia profesional se pueden distinguir dos grupos: los que tienen una vocación previa hacia el desarrollo local y cuyas experiencias profesionales vienen del esta misma área o afines (animación sociocultural, orientación sociolaboral, etc.), y los que tienen una vocación posterior con experiencias laborales muy variopintas.

En cuanto a sus actitudes, muestran un perfil más vocacional los expertos que los ADL u otros profesionales afines.

4.2. Actitudes personales y profesionales

Se pretende realizar en este apartado un catálogo de actitudes socioprofesionales que conducen a determinados perfiles personales y profesionales. No se trata de compartimentos estancos. Por tanto, aunque se identifiquen perfiles diferentes, partes de uno u otro pueden coincidir en una misma persona. Caprichos de la idiosincrasia profesional hacen que aparezca un amplio abanico de situaciones, aunque las líneas extraídas en esta investigación muestran claramente varios tipos diferenciales de actitudes hacia el desarrollo local.

Todos los entrevistados coinciden en que la profesión exige ciertas actitudes hacia las actividades que comprende la profesión, como la disposición a las relaciones sociales, la capacidad de adaptación o el espíritu emprendedor.

“Ser una persona muy abierta, muy sociable, muy interesada, muy limpia, que buscara toda la información. El típico funcionario [...] en este mundo no vale. Está muerto. Porque además tiene que ir a Consejerías, tiene que ir a Ministerios, tiene que ir a programas europeos, tiene que ir a Asociaciones empresariales, tiene que ir a Asociaciones comerciales, tiene que ir a muchas cosas y tiene que ser una persona muy dinámica, con una capacidad de adaptación y una capacidad de comunicarse. Si no, difícilmente podría trabajar en esto”.

“Sobre todo imagino a un hombre o a una mujer con capacidad, primero, de flexibilizar su jornada de trabajo y de viajar. Si quieres te hablo de aptitudes; yo creo que un agente de desarrollo debe tener sentido emprendedor, debe tener autonomía, vocación, capacidad de comunicación, de relación y de mediación. Y debe tener capacidad de análisis, de elaboración y de organización. Esas son las aptitudes máximas que me parece tiene que tener un agente de desarrollo o un integrante de un equipo de desarrollo. Eso en cuanto a aptitudes. Me parece que eso no ocurre casi nunca, y no porque la gente sea mediocre, sino porque los perfiles que se priman son otros”.

No se piensa, sin embargo, en un profesional que domine todas las áreas del conocimiento, y todas las destrezas y habilidades, sino más bien en una persona versátil que domine unos fundamentos metodológicos determinados, que sea diestra en algunas técnicas, en la aplicación de herramientas, pero cuyo mérito principal consiste en tener capacidad para integrarse en equipos multidisciplinares.

“Yo creo que las habilidades profesionales que debe tener el integrante del equipo de desarrollo deben estar relacionadas con la formación, debe tener relación con la promoción de empleo, debe tener relación con la metodología en un sentido amplio. [...] Debe ser capaz de distinguir un fundamento de una técnica, debe ser capaz de diferenciar un procedimiento de una herramienta, debe saber que una actividad no es un principio metodológico sino otra cosa. Debe ser capaz de entender, dicho en otras palabras, que participa en un proceso de intervención, en un proceso de cambio, y eso requiere conocimiento, habilidades y metodología. El gran problema de muchos equipos de desarrollo es que se creen, o les hacen creer, que sólo deben aplicar técnicas.”

El ADL debe estar comprometido con su trabajo. Es una figura muy difícil de regular en lo que respecta a sus funciones porque tiene un marco de actuación muy diverso que va desde el trato habitual con los políticos hasta la intervención en grupos marginales, para lo que principalmente tiene

que tener una buena capacidad de comunicación. Lo que es clave para un agente de desarrollo es la capacidad de convocatoria, tiene que movilizar, y que lo entiendan, pero no en un nivel de comunicación técnica, sino en un sentido más amplio de habilidades de comunicación.

El ADL hace la mayor parte de su trabajo en la calle y tiene que saber llegar a su público objetivo que son las administraciones locales, las asociaciones, los empresarios, los discapacitados, los excluidos, etc. Las actividades de animación e investigación son importantes cuando se empieza el trabajo de desarrollo en una comarca. Estos primeros movimientos pasan por generar las estructuras administrativas, por elegir representantes para construir la imagen social de la comarca. Si no se consigue esa estructura, no se tendrá una identificación de la población local en esos procesos. Tiene que tener capacidad de implicar a las poblaciones locales en procesos de desarrollo.

“Lo único que tendría que tener es mucha implicación y preferentemente ser de la zona. Tiene que conocer perfectamente su municipio, la gran ventaja de un Agente de Empleo de Desarrollo Local es el conocimiento del municipio”.

“En el buen sentido de la palabra, cierta capacidad de liderazgo, de saber motivar a todo el mundo, de implicar, de buscar la complicidad de la gente en ideas positivas...”.

Se ha producido un cambio importante en cuanto a las actitudes exigibles en la relación de los ADL con su trabajo. Si antes pasaban por ser animadores socioculturales con más carácter vocacional que nivel académico, en la actualidad caminan en la dirección de técnicos profesionales con titulaciones superiores.

“Cuando no había un perfil de agentes que tuviera trabajo en esos temas, venían más de la animación. Nosotros, el perfil que buscamos, venía más de la animación sociocultural y de cosas de talle-rismo y de todo ese tipo de efervescencia que hubo después de la democracia. Ahora no, ahora ya se buscaba un perfil mucho más técnico desde los ayuntamientos, que le falta los otros instrumentos”.

Este cambio, sin duda, trae consigo otros en cuanto a las actitudes y relación con la tarea y determina una serie de perfiles profesionales que se detallan a continuación. En estos perfiles se combinan una visión del desarrollo y la relación con la profesión, por tanto las principales variables que definirán estos perfiles son las actitudes hacia el trabajo y el marco en que desarrollan su actividad.

4.2.1. En función de las actitudes hacia el trabajo

Economicistas

Para este perfil profesional la cuestión económica es fundamental en el desarrollo local, y el problema del empleo ocupa en ella un apartado prioritario. En este sentido, el Agente de Desarrollo Local se aproximaría más al papel de un promotor de empleo que al de un dinamizador social.

“Se trata de una persona capaz de movilizar recursos locales con objetivo de favorecer el empleo. De hecho se nos ha llamado técnicos de empleo.”

“Es que en el fondo, un Agente de desarrollo local hace lo mismo que un promotor laboral.”

Desde este punto de vista su búsqueda de conocimiento y de mejora en el trabajo, pasa por tener datos exhaustivos sobre el desempleo y sobre las medidas para corregirlo, incidiendo en el mercado de trabajo.

“Lo que los agentes de desarrollo necesitan es conocer los accidentes de empleo, poder tener recursos muy a mano, saber qué es lo que la empresa de su sector demanda, y eso se hace a través de es-

tudios y observatorios locales. Necesitamos técnicas de venta. En este caso, un agente de desarrollo local debe saber manifestar lo que desea a las otras partes, un poco que haya feedback entre la empresa y el agente de desarrollo”.

El perfil economicista del desarrollo centra su atención en la promoción del autoempleo individual o colectivo como medio para resolver el problema del empleo y con ello mejorar la calidad de vida de las personas. Parece existir un trasfondo ideológico por el que se entiende que el desarrollo de la iniciativa privada de un territorio trae consigo el desarrollo del territorio en su conjunto.

“Aunque también ellos lo promocionan a través del desarrollo endógeno de su localidad pero el empleo genera riqueza y genera autonomía a las personas. Si conseguimos pleno empleo en una localidad, que es muy difícil, conseguiremos que la gente se quede en ella, que genere servicios, que genere infraestructuras”.

“Pues a todos los niveles, tenemos reuniones, intentamos apoyarnos y no duplicarnos. Sobre todo en el tema de promoción, todo lo que tiene que ver con autoempleo, de empresas que surgen por la zona, ellos tienen unas líneas de ayuda, nosotros tenemos otras. Intentamos que los promotores aprovechen las líneas de ayuda, los máximos recursos que tengan”.

La promoción de las ayudas a empresas, tanto en su constitución como en asesoramiento técnico posterior para mejorar su competitividad, es otro indicador de que se encuentran muy centrados en el desarrollo económico de la zona, determinando sus necesidades y su visión del desarrollo.

“Yo cumplo la primera parte entonces, la parte más económica, en el sentido de tener más claro la promoción económica y cómo se tiene que hacer... Yo sí que sé orientar la promoción; o sea, una persona que va a montar algo yo sí que sé decirle si le interesa una SA o una SL, o como tiene que hacerlo, es decir, la parte un poco más legal”.

“En definitiva, tienes que estar para mejorar la información de las empresas sobre los recursos que puedan tener, la información sobre instalaciones en polígonos...”

No por trabajar con colectivos desfavorecidos los promotores del desarrollo local tienen una visión más humanista del mismo. No es la tarea lo que determina en exclusiva este perfil profesional. Los Agentes de Desarrollo Local pueden tener una visión económica del desarrollo basado en la promoción del empleo y no en la promoción de la calidad de vida, dando por supuesto que el empleo se la proporciona.

“Nuestro objetivo en este caso es crear empleo pero a través de una imagen muy importante y es que las personas con discapacidades están formadas para trabajar y que la Administración dota de una serie de ayudas y subvenciones a la empresa por contratar a personas con discapacidad.”

“Entonces no se trata de decir contrate usted personas con discapacidad sino simplemente informar de un servicio que existe para que ellos puedan utilizar en cualquier oferta de empleo que saque su empresa y que tomen conciencia de que a lo mejor para un puesto determinado que ellos vayan a buscar pueden plantear la posibilidad de incorporar una persona con discapacidad”.

Tampoco los elementos motivacionales resultan diferenciadores de los distintos perfiles profesionales. Podemos encontrar profesionales muy motivados, cuya labor fundamental consista en el apoyo a la iniciativa privada, al desempleado y a la creación de nuevas iniciativas locales de empleo.

“Yo soy una enamorada de este trabajo. Me gusta mucho porque no es nada monótono, aunque realmente tengas que estar analizando los proyectos, siempre pendiente de los expedientes, con-

tactando con los promotores. Pero es que cada día no sabes lo que te va a venir, aunque te planifiques te puede venir un promotor o te puede llamar una asociación “oye ven que necesito que me asesores en no se qué”. Cada día es algo nuevo con lo cual es muy creativo. Además estás ayudando a una persona a que sus sueños se hagan práctica, con lo cual a mí me parece un trabajo muy rico. Tampoco es una labor social pero estás muy en contacto con la gente. No somos el típico funcionario de un ministerio que viene una persona a presentar una ayuda con todos los papeles, le pones un sello y ya está, no. Estás viviendo con ella el desarrollo de su empresa y al final te implicas”.

Administradores/Gestores

El perfil de desarrollo local basado en una visión administrativa o gestora de fondos públicos centra su interés en el acercamiento de las subvenciones a la población como medio de dinamización del desarrollo. Su labor se centra entonces en estar bien informados de las líneas actuales de subvenciones y en actualizar este conocimiento continuamente.

“No eres un funcionario en el sentido de cómo se entiende que son los funcionarios, porque siempre se tiene la idea de que un funcionario es una persona que está ahí desarrollando un trabajo, y que no tiene ningún interés por aprender nada más, que hace su trabajo y ya está, ¿no? Y sin embargo este es un tema que está en constante evolución; el tema por ejemplo de desarrollo local está en constante evolución”.

El trato con el usuario, con el pequeño empresario al que ayudan en el desarrollo de su negocio o comercio, resulta ser el elemento más motivador de sus actividades cotidianas. La mayoría de los que presentan este perfil de forma predominante no tenían ninguna motivación previa al puesto, pero encuentran interés en la diversidad y utilidad social de su empleo actual, y un elemento que les lleva a implicarse en la tarea.

“Entonces, bueno, a lo mejor no sabía mucho de que iba el tema, pero a medida que lo vas conociendo te va gustando cada vez más, puesto que te vas implicando tú también en el tema, porque yo cuando tramito una serie de solicitudes, pues conoces a la gente, e incluso te implicas a lo mejor en las mismas ilusiones que tiene esta gente por poner su negocio.”

Por supuesto, se encontrarán desmotivados cuando no logren cubrir las expectativas de sus administrados. Critican en este sentido la lentitud del proceso administrativo, así como la pesadez del trámite para obtener subvenciones.

“Lo que menos me gusta es la gestión de todas estas ayudas que estamos vendiendo y que después se tienen que filtrar por miles de filtros en la Administración. Y cuando llega al usuario pues igual ya se ha extinguido la empresa o ya no le sirve.”

Un grupo destacable de este perfil profesional es el que constituyen los equipos gerentes y técnicos de las iniciativas comunitarias LEADER y PRODER, ya que se trata de profesionales cuya labor cotidiana está centrada en las relaciones con estos proyectos, entendiendo por ello actividades de reconocimiento, evaluación, detección y seguimiento de proyectos subvencionables o subvencionados.

Humanistas

El perfil humanista presenta una manera más integral de enfocar el desarrollo local, entendiéndolo como una vía de mejorar las condiciones de vida de las personas, su formación, su régimen de

actividad y su visión del mundo, en orden a mejorar su calidad de vida desde el desarrollo de los recursos endógenos.

“Para mí, [...] el desarrollo va muy ligado al como se puede buscar una mayor calidad de vida, el que la gente tenga un conocimiento amplio de su trabajo, o sus aspectos de ocio. Abarcaría como diferentes medios, porque es una parte del medio social en el que te mueves, puede ser el medio natural que te rodea”.

“Es un poco que la gente tenga un mayor bienestar. Son cosas distintas; a veces con temas de integración pues por eso que decía: que hay gente que viene de fuera, el que se vaya amoldando aquí; personas que igual no tienen lo básico, pues intentar que tengan una cobertura mínima... Depende también de cada programa, de cada historia”.

Desde los profesionales cuyas prioridades se adaptan a un perfil humanista, se reclama la necesidad de tener una visión global tanto en el ámbito social como institucional y del territorio, para poder incidir en su desarrollo.

“Hombre, pues te permite una visión de lo que son las estructuras sociales y económicas y grupales. Entonces te permite una visión global para conocer un poco para dónde hay que ir, dónde hay que moverse, con qué grupos tratar o cómo tratar con ellos. Insisto siempre en cómo saber analizar también situaciones”.

Sus intereses van de la animación sociocultural a la dinamización de la participación de las asociaciones locales en el establecimiento de programas de desarrollo sociocultural, en orden a fijar la población en el territorio mediante la mejora de sus condiciones de vida.

Otra de las actividades que se consideran muy importantes para el desarrollo local desde los profesionales del desarrollo con un perfil humanista, son las de formación, información y motivación. Tanto la recuperación del patrimonio cultural como la identificación de la idiosincrasia de la comarca, se consideran elementos fundamentales del desarrollo y constituyen un interés de este tipo de agentes de desarrollo. Para todo ello reclaman un conocimiento exhaustivo formal e informal de su área de trabajo.

“El hecho de saber que aparte de llevar un proyecto de empleo, estoy dentro de un proyecto que en el fondo es mucho más global y que plantea cosas mucho más allá del empleo.”

“En principio es que es una cosa básica, hay que conocer, o sea hay que salir, hay que hablar con la gente, hay que ver. Pero también tienes que objetivar, mirar los datos [...] es importante las impresiones, pero también es importante el conocimiento de datos”.

Dentro de los perfiles profesionales de corte humanista abunda también una visión asistencialista del desarrollo local, aunque hay que matizar que esto ocurre sobre todo en profesiones afines relacionadas con temas específicos de discapacidad o mujer. En esta visión el desarrollo local estaría centrado en la protección de los más débiles, los excluidos, los incapacitados, los desempleados o los inmigrantes. La experiencia y la edad suelen ir cambiando esta perspectiva hacia otra más evolucionada de competencia social.

“Llegan padres de familia que no tienen recursos económicos ni tampoco esperan recibir recursos económicos, que tienen que alimentar a sus hijos, que tienen que pagar deudas y demás, y que llegan con la moral por los suelos. Tú intentas ayudarles al máximo dándoles información sobre for-

mación, o derivándoles a Servicios Sociales para poder resolver por lo menos los problemas inmediatos de economía. A lo mejor viene esa persona y en ese momento del año no tienes muchos recursos, pues intentas ayudarles emocionalmente y psicológicamente, les das ánimo y demás “.

Emprendedores

Por último se ha identificado un cuarto perfil que, si bien viene en la mayor parte de los casos originado por el ejercicio del desarrollo local desde asociaciones sin ánimo de lucro o empresas privadas, es cierto que comparte actitudes y valores con otros agentes de desarrollo que trabajan para la administración pública, con un perfil más emprendedor. Definen este espíritu emprendedor en el desarrollo local la capacidad de ilusionarse con proyectos de desarrollo y de luchar por su consecución.

“El hecho de que el trabajo en el mundo asociativo te exige mucho más tiempo de trabajo que el que seguramente te exigiría otro sitio. ¿Por qué?, Porque se te exigen compromisos, se te exige compromiso con un proyecto. No es un trabajo simple. En cuanto a que vienes de tal hora a tal hora, no”.

“Yo creo que las características es alguien inquieto, con capacidad de comprometerse, de ilusionarse. Fundamentalmente por ahí, y luego el resto. Que un agente no entienda de economía, no pasa nada; para eso están los economistas. La clave de un agente es no ser experto en las cosas porque para eso ya están los expertos. Es ser experto en una cosa, que es en aunar voluntades. Para eso hace falta alguien sensible, con ilusión e inquietud; con sensibilidad para escuchar, para captar y para aglutinar; y facilitar que la gente se ponga alrededor de una mesa a explicar cosas. Todo eso es un mínimo de vocación, o inquietud, o ilusión. Eso es fundamental”.

La figura del Agente de Desarrollo Local no es a este respecto la de un técnico, sino más bien la de un emprendedor, un impulsor; no el que crea la idea ni el que la gestiona sino simplemente alguien que da un empuje definitivo a un proyecto. Alguien con la fuerza necesaria para transmitir ilusión a las instituciones y a los solicitantes animando su proyecto.

“Cuando hablamos de emprendedores distinguimos tres figuras; el creativo o emprendedor, el que tiene el impulso, el promotor que es el que hace posible que ese impulso se haga y luego el gestor. Si no están estas tres figuras la cosa no funciona. El creativo si gestiona estropea su creatividad, y el gestor que le gusta más la rutina y que lo lleva mejor, si no hay nadie que le dé el impulso no lo va a hacer. Y el promotor como tiene una visión de conjunto hace posible la idea. Por eso tiene la palabra promotor. El agente de desarrollo no es el creativo, que hay gente creativa, ni es el gestor, es el que hace posible las cosas”.

La indefinición y la falta de reconocimiento del ADL por las instituciones municipales tendría, desde este punto de vista, mucho que ver con la falta de capacidad de autopromoción de los agentes de desarrollo. En el medio en el que se mueven compitiendo con otros profesionales consolidados se pueden promocionar como profesionales liberales, alcanzando cada vez mayores cotas de poder en las instituciones, tornando su carácter multifacético en su principal ventaja.

“ Es que hay que promocionarse, tú te tienes que promocionar a ti mismo. Es casi, en un momento determinado, es como si fuese una profesión liberal, porque tú tienes que promocionar tu propio trabajo, lo que estás haciendo”.

“ Sí, porque tiene que tener un grado de generalista. Es decir, tiene que ser un generalista, no un especialista. El arquitecto es más especialista, o el ingeniero. Tiene que ser un generalista. Yo creo que los sociólogos o economistas somos más generalistas. Porque hay que manejar diferentes capacidades, diferentes conocimientos”.

Parece ser que las actitudes del emprendedor interno, son las que marcan las líneas de futuro de esta profesión, como ya ocurre en países que tienen una más dilatada experiencia en este campo del desarrollo local.

“En otros países está más desarrollado y creo que las posibilidades de futuro vienen por ahí, quiero decir, el desarrollo, el crecimiento, va a venir en parte por el desarrollo local que se pueda conseguir en diferentes zonas. Más que esperar a que venga una institución a solucionar los problemas, el Estado, o sea la economía, la economía libre, el libre mercado que lo solucione; y creo que ninguno de los dos”.

4.2.2. En función del marco de actividad

Existen, por último, dos perfiles profesionales del agente o promotor del desarrollo local que se corresponden con los dos ámbitos, urbano y rural, antes mencionados, distinguiendo así entre los que ejercen su actividad en municipios medianos o grandes, que se identificarían como Agentes de Desarrollo Local, de los que lo hacen en municipios pequeños, mancomunidades o comarcas y que se identificarán como Agentes de Desarrollo Rural.

“Los que estamos más especializados y tenemos más experiencia, ya empezamos a hablar de Agentes de Desarrollo Rural, porque hay unas claras diferencias entre el trabajo de un agente de desarrollo de una ciudad y el del ámbito rural. Para que te hagas una idea, un agente de desarrollo cuando comienza a trabajar en un ámbito rural lo que tiene que hacer es empezar animación, crear sensibilidades de comarca, explicar a la gente los recursos que hay, revalorizar en suma la concepción del territorio. Mientras que un ADL en una zona urbana, lo que hace es ser aforo de organismos que ya están básicamente estructurados. Hay asociaciones de empresarios, hay asociaciones de vecinos. En el medio rural lo tienes que crear todo prácticamente desde el principio”.

En un entorno urbano los agentes o promotores del desarrollo encuentran una red social estructurada con hábitos de participación más elaborados y por tanto no se reclamará de ellos que tengan que estructurar la sociedad sobre la que intervienen. Por otro lado, el Agente de Desarrollo Local se integrará en equipos de desarrollo por lo que se exigirá de él poseer conocimientos más específicos y técnicos que en el entorno rural, donde se exigirán mayores conocimientos metodológicos y habilidades sociales.

“Empezar por formar a los líderes locales. Una vez que tienes formados a los líderes locales, tienes que irte al resto de los agentes socioeconómicos [...] En nuestro caso además de los representantes de la mancomunidad, no sólo se trabaja en el nivel individual del ayuntamiento. Debe existir algo políticamente administrativo que englobe todo el territorio, para que se cree una unidad y pueda haber proyectos que tengan un ámbito comarcal, más que local [...] Es la primera labor que tiene que hacer un agente de desarrollo: sensibilizar y crear las infraestructuras necesarias para iniciar un proceso de desarrollo; y no es lo mismo hacerlo en Madrid que en el Valle de Ampudia”.

Tanto la forma en que el profesional se incorpora al desarrollo como las habilidades y conocimientos que se exigirán son diferentes en uno u otro entorno. El Agente de Desarrollo Rural deberá ser más generalista y flexible, capaz de adaptarse a un entorno más genérico, con recursos más limitados en el que tendrá que tener una sensibilidad mayor con las pequeñas diferencias. El Agente de Desarrollo Local dispondrá de más medios humanos y técnicos, incorporándose a líneas de trabajo más elaboradas y que afectan a variables más globales por tratar con un mayor volumen de población.

4.3. Consideraciones en torno al ADL como empleado público

Quienes defiende un desarrollo integral no conciben que el Agente de Desarrollo pueda enmarcarse en la estructura laboral de las administraciones públicas.

“No creo que pudiéramos hacerlo corresponder con un funcionario tradicional, un contratado público, porque entonces yo creo que por ahí iríamos mal en el propio sentido que puede tener una figura de Agente de Desarrollo Local”.

Incluso los profesionales consultados que utilizan un discurso más economicista no terminan de ver al ADL enmarcado en las estructuras de las administraciones públicas, aunque las razones que les llevan a alejar al ADL de la estructura funcional son, si no radicalmente distintas, sí diferentes.

Quienes apuestan por el desarrollo integral consideran que la labor del Agente de Desarrollo Local es una actividad propia de un militante, de un activista más que de un empleado público. En su discurso se llega incluso a utilizar el término “misión” –como si se tratase de una tarea reservada a unos pocos capaces de sacrificarse por los demás– para referirse a las actividades que han de realizar los Agentes de Desarrollo Local.

“–Es una profesión apasionante, de militancia.

–[...]

–Yo diría que activista más que... bueno, en ese sentido no político de partido ni político de instituciones

–[...]

–El Agente de Desarrollo Local pues al final ¿qué misión tiene?. Yo creo que la misión pues es ...”.

Desde ésta concepción, la figura del ADL no sólo no encaja en la estructura del funcionario, sino que casi resulta difícil enmarcarla dentro de la actividad laboral al uso. Al entenderse que quienes realizan actividades en pro del desarrollo local lo hacen guiados más por el componente social que por el instrumental, se considera que es en el seno del Tercer Sector donde el ADL puede encontrar mejor acomodo.

“–Es más una actitud personal, que requiere cierta capacidad de emoción, una cierta capacidad de enamoramiento.

–[...]

–Ahora mismo, a día de hoy, hay casi más Agentes de Desarrollo local desde el Tercer Sector que desde el primero sector. Hay más Agentes de Desarrollo Local trabajando para organizaciones sindicales, en algunos casos asociaciones de vecinos, fundaciones, que desde las propias administraciones públicas.”

Si quienes defienden un desarrollo integral esgrimen estos argumentos para no considerar acertado incluir al ADL dentro de la oferta pública, en el caso del discurso más economicista, no se cuestiona la pertinencia de profesionalizar a quienes trabajan en actividades orientadas al desarrollo local; lo que se cuestiona son las estructuras actuales de las administraciones públicas para acoger a una figura laboral nueva como es el ADL. Al no disponer las administraciones públicas de un cuerpo específico –como por ejemplo es el de los enseñantes– que contemple esta nueva figura, se teme que quien ingresó como ADL acabe siendo un funcionario sin nada que lo diferencie del resto.

“-Sacaba una convocatoria el INEM para contratar Agentes de Desarrollo, y te cogías lo que exigía o lo que iba a financiar y era como cualquier otro funcionario. El propio INEM financiaba la formación, sin embargo sus criterios de la propia formación que estaba homologado ni siquiera valían para que esa persona se pudiera contratar en ayuntamientos. La Razón era muy simple: era ¿en qué escalón dentro de la administración coloco yo a esta persona?.

-[...]

-Y entonces nos estamos dando cuenta de que en el momento en que esos funcionarios se integran como funcionarios en otra estructura, el Agente de Desarrollo Local desaparece como tal, como Agente de desarrollo [...] pues obviamente puede optar a cualquier otro puesto dentro de la administración.”

Además de esta consideración, la propia organización laboral de la administración dificulta el buen hacer del ADL por las mismas razones que ya se apuntaban en páginas anteriores: horarios rígidos, falta de movilidad, burocracia excesiva...

“-Porque el trabajo (del ADL) evidentemente es mucho más duro que el de otro funcionario que está detrás de su oficina de ocho a tres

-[...]

-Se entiende que el ADL ha de estar permanentemente alerta. Al contrario del funcionario –más bien de la imagen que se tiene del funcionario–, el cual se considera que vive más relajado.

-[...]

-Si el ADL tiene la oportunidad de acomodarse como funcionario, entonces la motivación, pues en algunos casos puede cambiar”

Al cuestionamiento del ADL en el seno de la administración local ha contribuido la forma en cómo ha aparecido ésta figura en España, sobre todo en muchos ayuntamientos de pequeños municipios: como una mera herramienta para acceder a subvenciones o financiación para acciones de dudosa utilidad en el territorio.

“-Yo, por decir una maldad [...] los Agentes de Desarrollo han sido contratados para ver cuantos fondos se pueden sacar de las distintas [administraciones] o del resto. Y entonces nos podemos encontrar con un Agente de Desarrollo o con una Agencia de Desarrollo que lo único que está haciendo es proyectos para que te aprueben planes de formación [...], miles de cursos en zonas rurales donde no hay alumnos, o donde todos los alumnos posibles han pasado ya cuatro veces.

-[...]

-En muchos casos los ADL no tienen una parcela claramente definida, convirtiéndose muchas veces en cazadores de subvenciones”

El hecho de que el ADL, que se supone que ha sido contratado para realizar un trabajo específico, diferenciado, que requiere cierta especialización, acabe ejerciendo una actividad que cualquier otro funcionario puede realizar, fortalece la postura de quienes no ven al ADL en el seno de la estructura ocupacional de las administraciones locales.

“-[El ADL es considerado] en muchos sitios pequeños, una especie de ser extraño que se ha introducido en el cuerpo de la administración”

Si bien, como se puede apreciar, el que se cuestione la incorporación del ADL a la estructura funcional, no es atribuible tanto a las posibles dificultades que el ADL pueda encontrar en el desempeño de su trabajo como a que no realizan, precisamente, las tareas que se suponen han de realizar.

“El problema no es tanto del Agente de Desarrollo Local, que muchas veces tiene que trabajar de una manera absolutamente voluntaria o con voluntarismo, sino culpa del que emplea: culpa del Ayuntamiento, culpa de la administración... que no tienen un programa que desarrollar y un programa donde encaje la figura del Agente de Desarrollo Local para hacer la parte del trabajo que le corresponda”

4.3.1. El papel del ADL en las estructuras de toma de decisión.

La pertinencia o no de “funcionarizar” al ADL depende en buena medida de las motivaciones e intereses que mueven –o deberían mover– a las administraciones para contratar a un ADL. Es decir, carece de sentido hablar de la cobertura contractual o de la formación que ha de tener un ADL cuando quienes los contratan no se han planteado siquiera cómo abordar el desarrollo local.

“–Lo primero sería que el que le contrata tenga intención de promover el desarrollo de la comarca, sepa qué es lo que quiere hacer, sepa cómo hacerlo, qué tipo de figuras tienen que participar en eso...[...] lo demás es que es romperse la cabeza contra la pared de manera permanente.”

Ante la ausencia de planificación por parte de los regidores municipales, hay quien propone que sean los propios ADL contratados por los ayuntamientos quienes generen la necesidad de su continuidad laboral, bien por cuenta ajena o propia.

“–El fin último de un técnico de desarrollo local es crear su propia estructura [...] El Agente de Desarrollo Local se tiene que buscar soluciones y crearse su propia estructura dentro del marco institucional, llámese municipio, llámese lo que queramos”

Pero este planteamiento lleva a una clara controversia: ¿el ADL ha de tener iniciativa política (en el sentido etimológico, de tener protagonismo en las decisiones relacionadas con los asuntos públicos, y no en el reduccionista que se circunscribe únicamente al ámbito de los partidos políticos) o ha de ser un mero ejecutor de los programas elaborados por la corporación local?. Las respuestas obtenidas intentan conciliar ambas posturas, haciendo del proceso de desarrollo local una labor conjunta en la que deben participar tanto políticos como técnicos, y del Agente de Desarrollo una figura polivalente y dotada de iniciativa y margen de decisión.

“ –Un Agente de desarrollo local me niego a que sea un técnico. Un técnico que solamente siga la voz de su amo.

–Yo parto de que tiene que ser en este caso el Ayuntamiento el que marque las directrices de lo que hay que hacer. Pero el papel del Agente de Desarrollo no es solamente ejecutar eso, porque estoy de acuerdo también con los que tú dices de que no tiene que ser la voz de su amo; tiene que tener también iniciativas.

–[...]

–Debería hablarse, en lugar de Agente de desarrollo, Asesor Técnico de Desarrollo del equipo municipal

–[...]

–Yo lo que veo claro es que es una figura que es politécnico [...] el técnico que se mete a político o el político que se mete a hacer funciones técnicas.

–El técnico y el político son como la teoría de los gases, donde hay un vacío va el otro y lo ocupa.

–[...]

–O el técnico que sabe bien lo que hay que hacer sensibiliza al político, o el político le da margen y confianza al técnico.”

4.3.2. La Agencia de Desarrollo

Para garantizar la interdependencia mutua del político y del técnico, sin que ninguno anule al otro, profesionales y expertos proponen la constitución de la Agencia de Desarrollo. Se considera que el ADL ha de trabajar en coordinación con otros profesionales y tener la suficiente autonomía para poder realizar satisfactoriamente su trabajo, de ahí que se considere más adecuado que desempeñe este trabajo en un Agencia de Desarrollo que en un Ayuntamiento. No sólo se apuesta por la Agencia de Desarrollo para equilibrar la dimensión técnica y política sino también para que pueda abordarse el desarrollo desde una perspectiva interdisciplinar, favorecida por la integración del ADL en un equipo de trabajo, tal y como se manifestaba en el análisis de las prácticas de trabajo. La adecuación de la Agencia de Desarrollo a este modelo parece tanto más rentable cuanto más pequeños sean los municipios objeto de intervención, apareciendo así la Agencia como una forma de compartir los recursos y generar economías de escala.

“Es muy difícil que una persona sola pueda aglutinar y mover todos los recursos que hay en el territorio [...] las Agencias de Desarrollo tienen que estar formadas por equipos multidisciplinares, y si son municipios pequeños que no tienen por tanto la posibilidad de tener una agencia con un equipo de diez personas, por ejemplo [...] En vez de tener un Agente de Desarrollo en cada municipio, más vale tener una agencia con siete de diferentes perfiles, para una zona más amplia. Da mucho más servicio que una persona que esté ahí para verlas venir”

El modelo de Agencia de Desarrollo es aceptado tanto por quienes tienen una concepción integral del desarrollo como por quienes han sido calificados de economicistas, pero nuevamente las dos concepciones vuelven a mostrar sus discrepancias. Desde ambas posiciones se entiende que la Agencia ha de financiarse tanto de fondos públicos como privados. Pero mientras el discurso más economicista no considera prioritaria la participación de los movimientos sociales en el modelo, el discurso calificado como integral entiende que estos movimientos han de ser una pieza tan importante como las demás a la hora de configurar la Agencia de Desarrollo Local.

“-La Agencia de Desarrollo Local debe tener vida propia: ser una sociedad anónima, de capital público enteramente de los ayuntamientos de la zona si los ayuntamientos son pequeños... O mejor todavía, con participación de los sectores más relevante de la economía de la zona o de la comarca: si hay una empresa importante, si hay una cooperativa, si hay una cámara de comercio.

-[...]

-Lo que pasa que habría que definir qué es una Agencia de Desarrollo Local. A mí me parece que es algo que tiene una autonomía propia, que lo público tiene que dar una autonomía desde el punto de vista financiero, pero que tiene que haber una participación de todos los Agentes sociales que participan en una localidad. No sólo el primer sector: el segundo y el tercero; y si me apuras lo que se ha llamado cuarto sector, que es lo comunitario, y que tiene que ver con lo asociativo más directamente.”

4.3.3. Agentes de Desarrollo Local y Figuras Profesionales Afines

En el marco de la consideración del ADL como empleado público es precisamente donde se plantea la identidad laboral definida por este término y su diferenciación de lo que en el presente estudio se ha denominado “figuras profesionales afines”.

El análisis de los discursos obtenidos durante la investigación ofrece perspectivas aparentemente distintas y, en cualquier caso, confusas. Por un lado, hay figuras afines que se identifican claramente como Agentes de Desarrollo Local; por otro, los discursos constatan la no-existencia de una

identificación sociolaboral común de la que participen tanto los Agentes de Desarrollo Local como las figuras profesionales afines.

Esto se explica en razón del modelo que del ADL se tenga. Así, quienes no tienen más referente del ADL que aquel que trabaja en un pequeño municipio, sin una programación previa y que se mueve al ritmo marcado por las subvenciones de ámbito supralocal, puede fácilmente identificarse como ADL si su actividad laboral es similar, aunque su calificación oficial o contractual sea la de técnico de juventud, de mujer, etc. En realidad, como en el caso de muchos ADL que trabajan en pequeños municipios, es la subvención la que marca, la que señala la actividad laboral diaria de estos técnicos.

“-¿Cómo se decide? Que de repente estés en el programa de salud, luego en el de mujer...

-Porque sale la subvención. No se decide de otra forma. Sale la subvención y hay alguien que lo tiene que hacer.”

La subvención condiciona no sólo el trabajo sino, al igual que a muchos ADL, su propia relación contractual, imprimiendo el mismo sello de provisionalidad a la relación laboral.

Este referente permite que algunas figuras afines se identifiquen como Agentes de Desarrollo Local, pero también que algunos Agentes de Desarrollo, como se ha dicho en páginas anteriores, renuncien a ser calificados como tales si el ADL se limita a canalizar subvenciones.

Por último, hay profesionales del desarrollo local que entrarían en la categoría de figuras profesionales afines y a los que ni les preocupa ni ocupa identificarse como Agentes de Desarrollo Local. Su identidad laboral la determina la denominación que figura en su contrato. Otros, en cambio, construyen su identidad laboral no por lo que son sino por lo que creen no ser y les gustaría ser (o cómo les gustaría ser reconocidos).

Algunos trabajadores llevan a cabo actividades similares a las que realiza un ADL; sin embargo, el que no reciban la misma denominación hace que algunos no se sientan legitimados para identificarse como tales. Al contrario de los Agentes de Desarrollo Local que, aunque realicen actividades diferenciadas, en la mayoría de los casos, participan de una identidad laboral común al compartir el mismo significante que los nombra, aunque no compartan el mismo significado.

Se trata en definitiva de etiquetas sin un claro referente de contenido y que dependen más del tipo de contratación, o de subvención, de la administración pública correspondiente que de las funciones y tareas que definen el puesto de trabajo, o de las cualificaciones requeridas para desempeñarlo.

5. EL PROCESO DE TRABAJO EN LAS ACCIONES DE DESARROLLO LOCAL

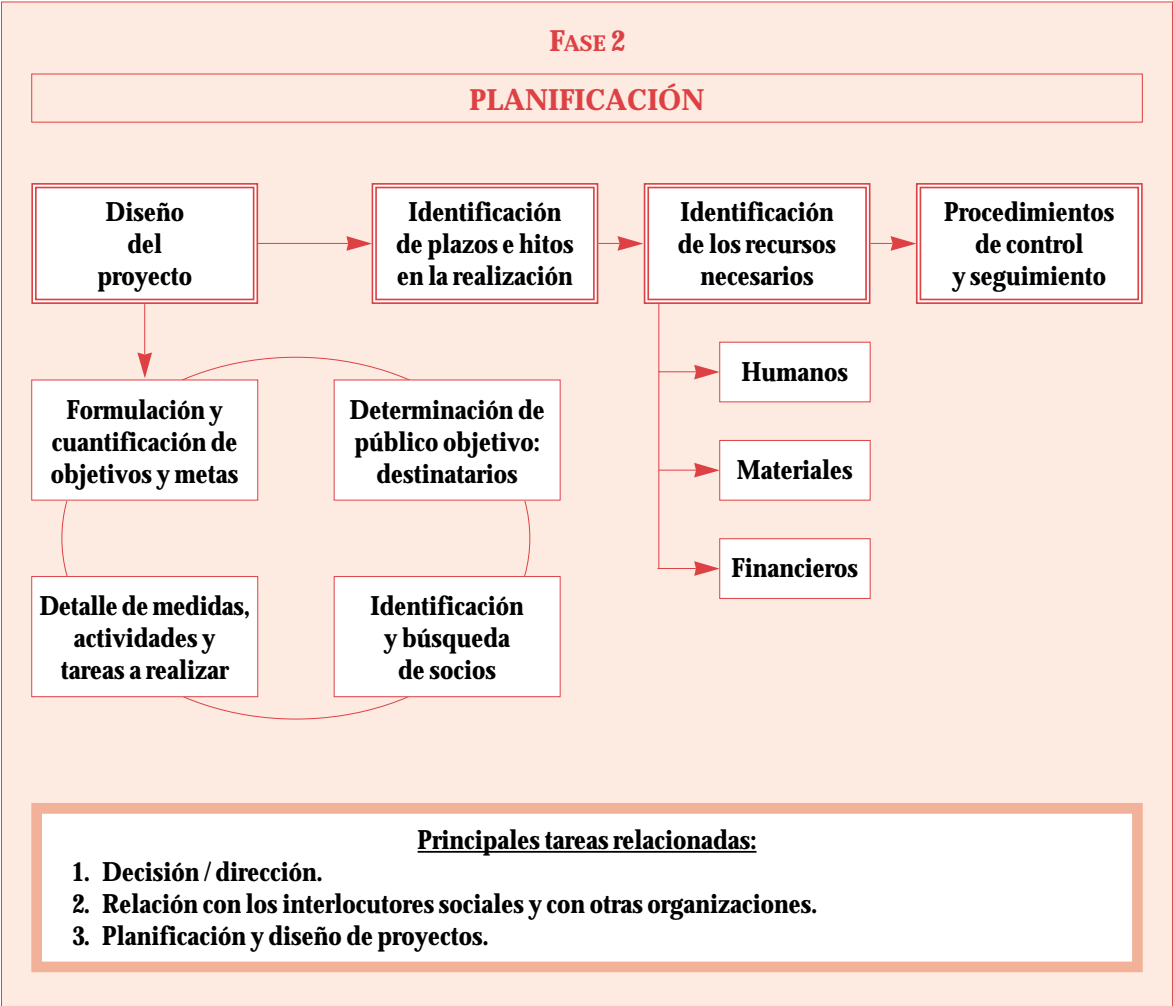
5.1. Las fases del proceso

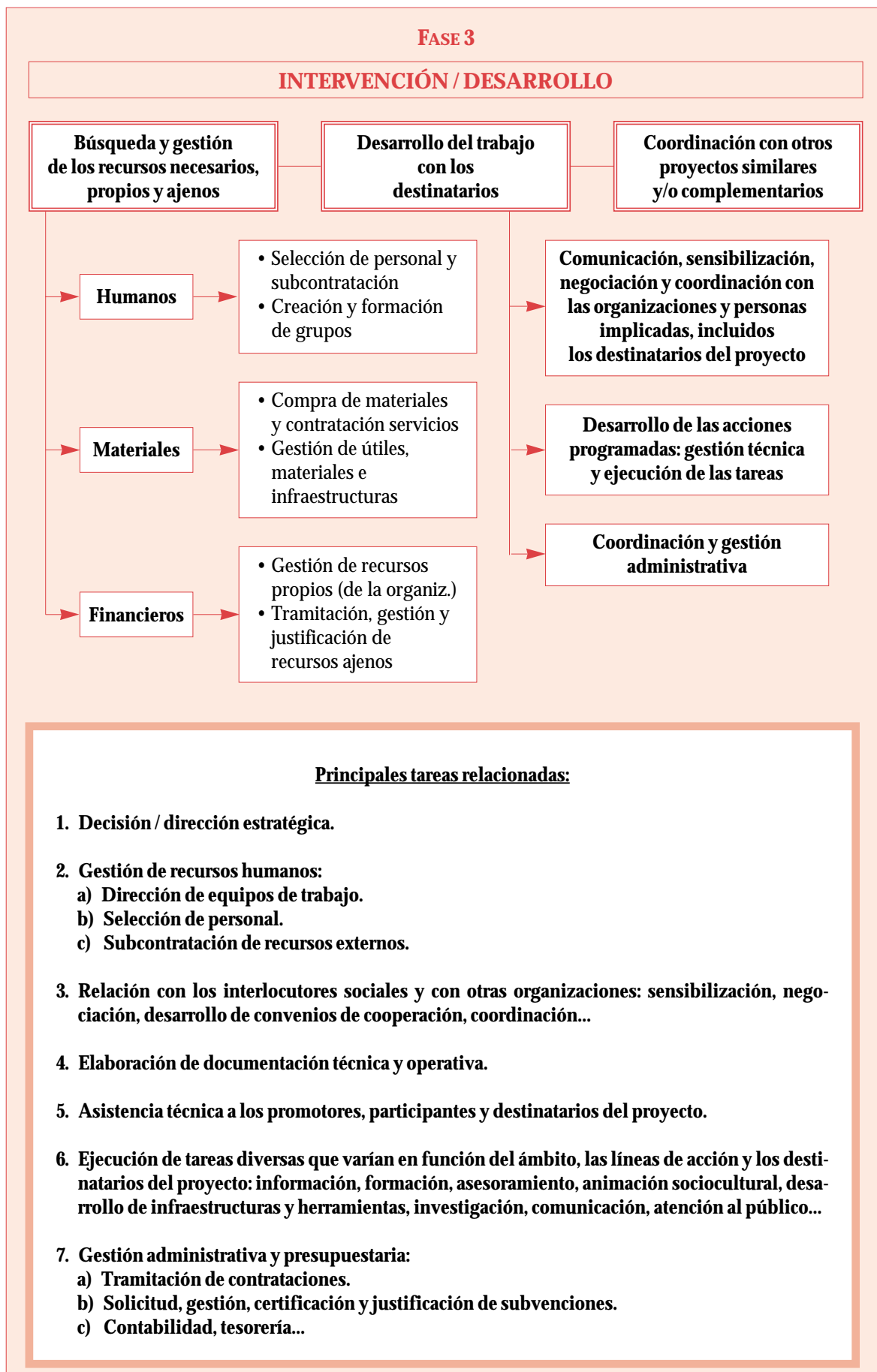
Se resume a continuación, de forma gráfica, el proceso general de trabajo de las actuaciones de desarrollo local. Este diagrama representa la estructura general de la intervención socioeconómica local y sirve de instrumento y marco de referencia para definir y situar las principales fases del proceso, identificar las figuras que intervienen en él y sus ocupaciones, y comprender mejor las distintas actividades que desarrollan desde una perspectiva dinámica y funcional.

Dada la diversidad de los procesos en su aplicación real, este diagrama no pretende corresponder con exactitud a ninguno de ellos, sino recoger lo que tienen de común en el desarrollo de un hipotético proyecto. De este modo, no todas las fases se desarrollan necesariamente en todos los organismos que actúan en el campo del desarrollo local, ni todas las ocupaciones aparecen necesariamente en todos los procesos de trabajo de estos organismos o en todos los proyectos que desarrollan.

Con el fin de poder crear agrupaciones de ocupaciones o perfiles con similares competencias y necesidades de formación, se establece una correspondencia entre las fases y actividades del proceso y las tareas asociadas. Esta correspondencia permitirá realizar una aproximación coherente a los conocimientos, habilidades y actitudes “deseables” para el desarrollo de las funciones propias de cada conjunto de ocupaciones, a las competencias que definen cada perfil.







FASE 4

SEGUIMIENTO Y CONTROL

Identificación
de puntos de control

Identificación
de riesgos

Adopción de medidas
correctoras

Principales tareas relacionadas:

1. Decisión / dirección estratégica.
2. Dirección de equipos de trabajo.
3. Convocatoria de reuniones periódicas de seguimiento con los promotores, participantes y destinatarios del proyecto.
4. Elaboración de documentación: actas, informes periódicos...
5. Análisis y contraste de resultados.
6. Seguimiento administrativo y presupuestario: control de costes...

FASE 5

EVALUACIÓN

Determinación de
unidades de
medición en cada
fase del proceso

Análisis
de resultados,
incidencias,
deficiencias...

Propuestas
de mejora

Aplicación
de medidas
correctoras
y alternativas

Principales tareas relacionadas:

1. Decisión / dirección estratégica.
2. Dirección de equipos de trabajo.
3. Recogida de datos: investigación directa.
4. Estudio de indicadores de evaluación y elaboración de informes.

5.2. Agentes que intervienen en el desarrollo local: actividad, ocupaciones y perfiles laborales

Una vez identificadas las principales actividades que se desarrollan en el proceso de gestión de proyectos de desarrollo local es necesario determinar los colectivos y personas implicadas en este proceso, agruparlos por los principales perfiles profesionales y definir, para cada uno de ellos, las competencias más significativas que deben poner en práctica para desarrollar eficazmente las funciones que les caracterizan como tales.

La complejidad radica, en este sentido, en el número y variedad de perfiles que, en una investigación exhaustiva del sector, se podrían obtener. Variedad determinada por la gran diversidad de:

- Organizaciones implicadas (administraciones públicas, organismos autónomos dependientes, asociaciones empresariales, organizaciones sindicales, universidades, empresas privadas, etc.) con diferentes estructuras, sistemas de organización e incluso denominación de las ocupaciones.
- Niveles y tipos de actividad: dirección estratégica, gestión administrativa, investigación, atención al público (información, asesoramiento, asistencia técnica...), gestión de infraestructuras, etc. El tipo de actividad condiciona, además, aspectos tan importantes como las técnicas y las herramientas de trabajo.
- Áreas de actividad (formación, empleo, nuevas tecnologías, investigación y desarrollo, medioambiente, calidad, arte y cultura, comercio exterior...).
- Destinatarios de los planes, proyectos o acciones acometidas por los Agentes de Desarrollo Local: empresas (en general o de sectores, subsectores o tamaños concretos), población en general, colectivos específicos de población (mujeres, jóvenes, discapacitados, desempleados...), otras organizaciones (asociaciones culturales, deportivas o empresariales, otras entidades sin ánimo de lucro, etc.).

El número de combinaciones posibles entre estas variables da lugar a un número casi infinito de ocupaciones, entendidas éstas como el conjunto de puestos de trabajo con funciones, competencias y grado de responsabilidad similares. Ocupaciones que, además, son cambiantes en la medida en que son más útiles. Cuanto más positivos son los resultados del trabajo de desarrollo local más evolucionan sus objetivos y, con ellos, su actividad y las características propias de la ocupación.

Observando el diagrama general de proceso incluido en el apartado anterior es posible, sin embargo, deducir las principales familias ocupacionales con necesidades de cualificación comunes.



Como se observa en los diagramas de proceso, las actividades de desarrollo local se producen en tres niveles de similar importancia:

- Nivel de decisión estratégica: dirección, coordinación de recursos...
- Nivel de gestión: tramitación de expedientes, gestión de subvenciones...
- Nivel operativo: investigación, información, comunicación...

Estos niveles ya determinan una primera división de competencias, una agrupación de perfiles que, aunque pueden contener varias familias ocupacionales, tienen numerosos requerimientos comunes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.

Sin embargo, la amplitud y diversidad de las actividades y funciones desarrolladas en estos niveles, y especialmente en el nivel operativo, hace necesario establecer en éste una mayor disgregación de grupos funcionales. Un posible resultado de esta disgregación podría ser el siguiente:

Nivel organizativo	Grupo funcional	Principales tareas
Nivel de decisión	Directivos y cargos públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección, planificación estratégica y decisión • Relación con interlocutores sociales y con otras organizaciones
Nivel de gestión	Gerentes y gestores administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Tramitación de expedientes (contratación, solicitud de subvenciones...) • Investigación, solicitud, seguimiento y justificación de subvenciones • Búsqueda de financiación bancaria o de otras fuentes • Gestión administrativa de los recursos (técnicos, económicos, humanos...) • Seguimiento administrativo y presupuestario: control de costes, tesorería... • Relación con otras organizaciones
Nivel operativo	Técnicos gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y estudio socioeconómicos • Diseño de proyectos de desarrollo • Investigación de ayudas y subvenciones • Gestión técnica de los recursos, sobre todo de recursos humanos internos y externos • Dirección de equipos de trabajo • Elaboración de documentación técnica, actas, informes de seguimiento, de contratación • Organización y convocatoria de reuniones y asistencia técnica a los participantes en proyectos • Planificación de los proyectos y actuaciones, de acuerdo con las directrices marcadas en el nivel de decisión de la organización • Seguimiento técnico y evaluación interna de proyectos • Búsqueda y gestión de cooperación tecnológica y comercial • Seguimiento de otros proyectos y de las tendencias de desarrollo • Comunicación y promoción: organización de jornadas y seminarios, edición de publicaciones, etc. • Organización y participación en encuentros transnacionales • Relación con otras organizaciones locales, nacionales y, con frecuencia, transnacionales
	Técnicos desarrollo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Las generales de la gestión técnica de proyectos. • Estudios sectoriales, prospectivos, de viabilidad económica y comercial, etc. • Diseño de proyectos de desarrollo industrial y/o comercial, de desarrollo tecnológico, I+D...

Nivel organizativo	Grupo funcional	Principales tareas
Nivel operativo	Técnicos desarrollo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica a empresas y emprendedores • Gestión de “viveros” de empresas y fórmulas similares de apoyo • Organización y acompañamiento de encuentros empresariales, misiones comerciales, ferias... • Gestión de bases de datos de empresas y de interés empresarial
	Técnicos formación y empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Las generales de la gestión técnica de proyectos • Investigación de necesidades de formación • Estudio del mercado de trabajo, nuevos yacimientos de empleo... • Diseño de planes de formación ocupacional, continua... • Gestión de centros de formación, escuelas-taller, etc. • Organización y gestión de cursos de formación, talleres y otras acciones formativas • Organización de intercambios de alumnos, de formadores... • Gestión de servicios de orientación ocupacional • Atención a demandantes de empleo y/o formación • Gestión de bases de datos de empleo, bolsas...
	Técnicos urbanismo y medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Las generales de la gestión técnica de proyectos • Investigaciones específicas de urbanismo • Diseño de proyectos de desarrollo urbanístico (modificaciones del PGOU, usos del suelo, transporte, etc.) • Lectura y dibujo de planos • Diseño de proyectos de desarrollo medioambiental (recuperación de ecosistemas, gestión y/o reciclaje de residuos, etc.) • Realización de auditorías medioambientales • Atención a las empresas y a público en general sobre temas de urbanismo o medioambiente (información y asistencia) • Detección de necesidades y planificación y gestión de acciones formativas para las empresas
	Técnicos atención a poblaciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Las generales de la gestión técnica de proyectos • Investigaciones y estudios sobre la situación y los problemas de las poblaciones objeto de intervención (jóvenes, mujeres, discapacitados, drogodependientes, niños...) • Diseño de proyectos de intervención destinados a estas poblaciones • Puesta en marcha, gestión y atención de servicios de orientación y asistencia a poblaciones específicas • Planificación y gestión de acciones formativas y de integración en el mercado laboral para poblaciones específicas
	Técnicos desarrollo rural	<ul style="list-style-type: none"> • Las generales de la gestión técnica de proyectos • Diseño de planes de desarrollo rural • Desarrollo de proyectos de desarrollo rural y desarrollo sostenible • Creación y gestión de servicios específicos de información y asesoramiento, centros de recursos... • Apoyo a actividades de desarrollo agropecuario • Apoyo a actividades económicas alternativas de los sectores tradicionales (proyectos de turismo rural, comercialización de productos artesanales, etc.) • Puesta en marcha de proyectos de recuperación de áreas naturales y otros espacios
	Técnicos desarrollo sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Las generales de la gestión técnica de proyectos • Diseño de proyectos de desarrollo sociocultural • Organización de actividades artísticas, culturales y deportivas • Gestión de centros culturales y deportivos • Animación sociocultural

Es importante insistir aquí en dos cuestiones fundamentales que afectan a la división en grupos ocupacionales:

- a) En una actividad tan amplia y compleja como el desarrollo local es frecuente que trabajadores, por lo general asignados funcionalmente al nivel operativo, asuman funciones o realicen tareas características de varios de los grupos ocupacionales definidos (por ejemplo, en proyectos de integración sociolaboral para poblaciones específicas), e incluso de diferentes niveles organizativos. De este modo, un técnico de desarrollo rural puede, además de realizar las tareas especificadas para su categoría en la clasificación anterior, asumir las funciones de gestión administrativa (tramitación de expedientes de contratación, subvenciones, etc.)
- b) Los grupos ocupacionales señalados, aunque representativos, no integran a la totalidad de los trabajadores implicados en procesos de desarrollo local. Existen además ocupaciones que se relacionan con el desarrollo local de forma coyuntural (en proyectos muy concretos) o que, a pesar de su importancia, son comunes a muchos otros sectores de actividad, como los formadores, y cuya principal necesidad de cualificación relacionada con esta área de trabajo es el conocimiento del territorio en el que se desarrolla la actividad.

5.3. Principales figuras profesionales relacionadas con el desarrollo local

Como se observaba en apartados anteriores, las figuras profesionales tienen nombres y competencias diferentes en función de la organización a la que pertenezcan e incluso de la Comunidad Autónoma a la que pertenecen.

Se incluyen a continuación las figuras más comunes, que se encuentran generalizadas en la mayoría de las Comunidades Autónomas, y cuya existencia es frecuente en la mayor parte de los territorios con más de 15.000 habitantes.

Denominación genérica	Programa o institución de la que suele depender su contratación y/o financiación	Rasgo diferencial o especialización local
Agente de Desarrollo Local	- Programa INEM - Ayuntamientos	- Activar iniciativa empresarial
Técnicos de Programas de Desarrollo Rural	- Programas LEADER o PRODER - Consejerías de Agricultura - Grupos de Acción Local	- Activar iniciativa empresarial
Agentes de igualdad de oportunidades	- Consejerías de Asuntos Sociales o similares - Ayuntamientos y Mancomunidades	- Información y orientación social, laboral, familiar, empresarial
Técnicos de Orientación Laboral	- Organizaciones Sindicales - Ayuntamientos y mancomunidades	- Orientación al empleo
Animador Sociocultural	- Consejerías de Asuntos Sociales o similares - Ayuntamientos y Mancomunidades	- Dinamización asociativa - Atención social a colectivos desfavorecidos
Técnicos de juventud	- Ayuntamientos y Mancomunidades - Consejerías de Cultura y Juventud o similares	- Información y ayudas a jóvenes y movimientos sociales y culturales
Directores de Escuelas Taller	- INEM - Ayuntamientos y Mancomunidades	- Formación y empleo
Técnicos de consumo	- Consejerías de Asuntos Sociales o similares - Ayuntamientos y Mancomunidades	- Información y demandas sobre consumo
Educador de adultos	- Consejerías de Asuntos Sociales o similares - Ayuntamientos y Mancomunidades	- Educación y dinamización social

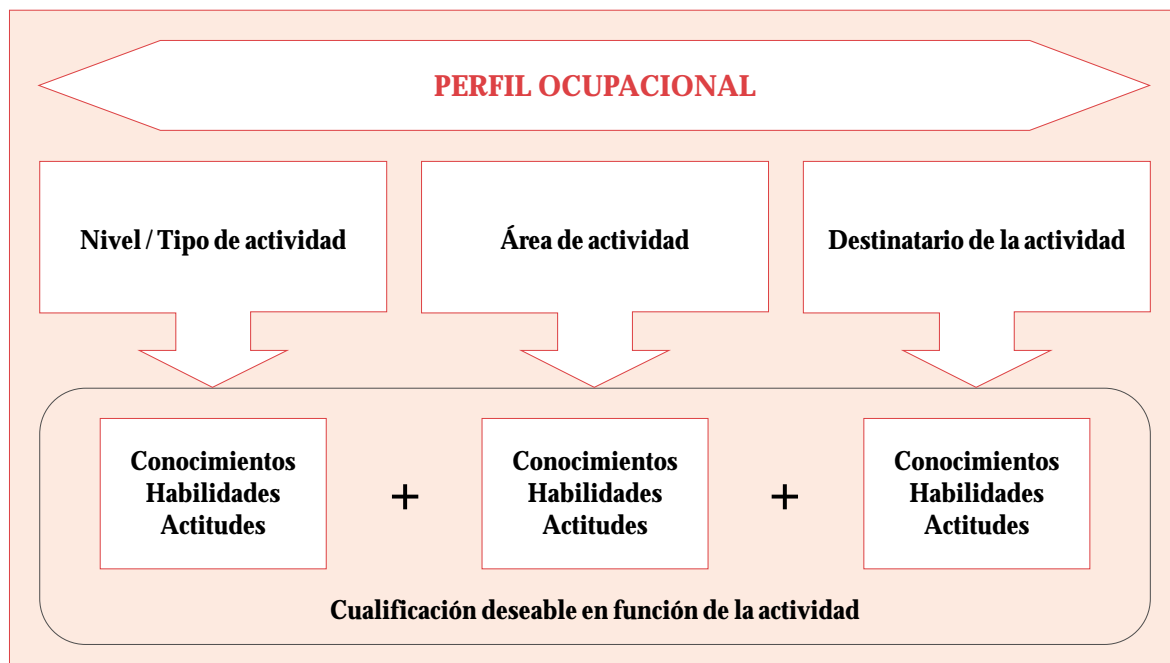
5.4. Cualificaciones y competencias

La clasificación en grupos ocupacionales, a partir de las tareas como unidades primeras de investigación, posibilita un primer esbozo de las competencias o de las cualificaciones deseables que son comunes a cada grupo.

Profundizando aún más en las actividades concretas que se realizan en el marco de lo que se define como “desarrollo local” es posible identificar unidades de competencia más concretas que permiten una mayor aproximación a las necesidades de cualificación de los trabajadores del sector. Unidades de competencia que estarán relacionadas con el tipo de actividad que se realiza, las áreas de esta actividad y los destinatarios –público objetivo– de los proyectos que se llevan a cabo.



Prescindiendo del tipo de organización, y de la denominación y definición de las ocupaciones que se realice en ella, un desglose de las principales variables relacionadas con la actividad permitirá establecer unidades de competencia asociadas a determinados conocimientos, habilidades y actitudes. Estas unidades de competencia se encontrarán en las ocupaciones juntas o por separado. De este modo un trabajador involucrado en proyectos de atención a jóvenes en materia de formación y empleo necesitará reunir los conocimientos, habilidades y actitudes correspondientes tanto a la relación con “población joven” como a la materia “formación y empleo”.



La evolución de la actividad, e incluso de la organización, puede dar lugar a nuevos requerimientos de cualificación que deberán ser tenidos en cuenta a la hora de evaluar las necesidades de formación.

La aplicación de este modelo requiere una sistematización previa de los conocimientos, habilidades y actitudes que, a priori, se consideran deseables para cada tipo de actividad, y las específicas de cada área de intervención y de cada tipo de colectivo destinatario. A modo de orientación se presentan a continuación tres matrices que recogen los conocimientos, habilidades y actitudes más comúnmente solicitados para cada tipo de actividad, área y destinatario.

CUALIFICACIÓN DESEABLE POR TIPO DE ACTIVIDAD¹			
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Dirección / decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socioeconómica del territorio • Técnicas de negociación • Gestión de recursos humanos • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de dirección • Liderazgo • Negociación • Habilidades sociales • Comunicación • Visión estratégica • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetividad • Flexibilidad • Iniciativa • Motivación • Espíritu emprendedor • Capacidad de convocatoria • ...
Gerencia / Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socioeconómica del territorio • Tramitación de expedientes • Gestión financiera, presupuestaria y contable • Investigación, solicitud, seguimiento y justificación de ayudas y subvenciones • Gestión de recursos humanos • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y planificación • Negociación • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Perseverancia • Iniciativa • ...
Diseño y gestión técnica de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socioeconómica del territorio • Técnicas de investigación socioeconómica • Diseño de proyectos de desarrollo • Elaboración y redacción de informes • Dirección de equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis • Trabajo en equipo • Comunicación • Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Polivalencia, versatilidad • Imaginación • Iniciativa • Motivación

¹ Para los principales tipos desglosados.

	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Diseño y gestión técnica de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y gestión de proyectos • Técnicas de evaluación y seguimiento • Búsqueda y gestión de cooperación tecnológica y comercial • Idiomas (inglés) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Capacidad de adaptación • Espíritu emprendedor • Capacidad de convocatoria y movilización • ...
Información / atención al público	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socioeconómica del territorio • Procedimientos de la organización / administración • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales en general • Comunicación • Atención al público • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Capacidad de adaptación • ...
Gestión de acciones formativas	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socioeconómica del territorio • Metodología y técnicas de formación • Logística y gestión de recursos • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Comunicación • Planificación estratégica • Coordinación • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Capacidad de adaptación • Espíritu emprendedor • ...
Asesoramiento empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socioeconómica del territorio • Técnicas de investigación comercial • Gestión / promoción empresarial • Gestión de bases de datos • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Habilidades sociales en general • Comunicación • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Espíritu emprendedor • Capacidad de convocatoria y movilización • ...
Gestión de infraestructuras y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socioeconómica del territorio • Gestión empresarial • Gestión de recursos • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Planificación estratégica • Comunicación • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Capacidad de adaptación • ...
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socioeconómica del territorio • Metodología y técnicas de investigación social, comercial y económica • Fuentes estadísticas y documentales • Redacción de informes • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y de síntesis • Dominio del lenguaje escrito • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Creatividad • Curiosidad • ...
Promoción de empleo / orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socioeconómica del territorio • Técnicas de promoción de empleo • Gestión de bases de datos • Nuevos yacimientos de empleo • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Planificación estratégica • Habilidades sociales • Comunicación • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Creatividad • Capacidad de convocatoria y movilización • ...
Animación sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socioeconómica del territorio • Técnicas de animación sociocultural • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales en general • Comunicación • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Entusiasmo, dinamismo y vitalidad • Imaginación • Flexibilidad • Sociabilidad • Motivación • Capacidad de convocatoria y movilización

CUALIFICACIÓN DESEABLE POR ÁREA DE ACTIVIDAD²

	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de formación • Iniciativas y programas de formación • Organismos públicos y entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales y de comunicación • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • ...
Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de inserción laboral y promoción de empleo • Gestión de bases de datos • Iniciativas y programas de promoción de empleo • Organismos públicos y entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales y de comunicación • Negociación • Visión estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Creatividad • Iniciativa • Capacidad de convocatoria y movilización • ...
Pyme	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de investigación comercial • Nociones de: Gestión empresarial, Comercio exterior, Calidad y certificación, Nuevas tecnologías... • Gestión de bases de datos • Iniciativas y programas de promoción empresarial • Organismos públicos y entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales y de comunicación • Negociación • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Polivalencia, versatilidad • Imaginación • Iniciativa • Motivación • Capacidad de adaptación • Capacidad de convocatoria y movilización • ...
Nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Usos y posibilidades de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones • Iniciativas y programas de apoyo a la introducción y/o desarrollo de nuevas tecnologías • Organismos públicos y entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas de hardware y software • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Polivalencia, versatilidad • Imaginación • Creatividad • Capacidad de adaptación • Espíritu innovador • ...
I+D	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas y programas de apoyo a la I+D • Organismos públicos y entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Polivalencia, versatilidad • Imaginación • Creatividad • Capacidad de adaptación • Espíritu innovador • ...
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas y experiencias de protección medioambiental (aprovechamiento de recursos naturales, reciclaje de residuos urbanos e industriales...) • Iniciativas y programas de protección y calidad medioambiental • Organismos públicos y entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Polivalencia, versatilidad • Imaginación • Creatividad • Capacidad de adaptación • Espíritu innovador • ...
Arte y cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de promoción sociocultural • Iniciativas y programas de apoyo a las actividades artísticas y culturales • Organismos públicos y entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales y de comunicación • Gusto por el arte y la cultura • Negociación • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Polivalencia, versatilidad • Imaginación • Creatividad • Espíritu emprendedor • ...
Comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de investigación comercial • Nociones de comercio exterior (mercados, aduanas, logística y distribución...) • Idiomas (inglés) • Iniciativas y programas de promoción del comercio exterior • Organismos públicos y entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales y de comunicación • Negociación • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Polivalencia, versatilidad • Flexibilidad, disponibilidad para viajar • ...

² Para las principales áreas desglosadas.

CUALIFICACIÓN DESEABLE POR COLECTIVO DESTINATARIO DE LA INTERVENCIÓN³

	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Pyme y empresas en general	<ul style="list-style-type: none"> • Características del tejido empresarial del territorio • Iniciativas y programas de promoción empresarial • Organismos públicos y entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Habilidades sociales en general • Comunicación • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Polivalencia, versatilidad • Iniciativa • Flexibilidad • Capacidad de convocatoria y movilización • ...
Población general	<ul style="list-style-type: none"> • Características sociales, económicas y/o culturales del territorio • Servicios de atención e información ciudadana y otros recursos sociales y culturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales en general • Comunicación • Atención al público • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Creatividad • Capacidad de convocatoria y movilización • ...
Mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos específicos de atención a la mujer • Organizaciones relacionadas (instituciones, centros asistenciales...) • Políticas de igualdad, de inserción laboral y otras específicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales en general • Comunicación • Atención al público • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Capacidad de escucha • Capacidad de convocatoria y movilización • ...
Jóvenes	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos específicos de atención a los jóvenes • Iniciativas y programas dirigidos a población joven • Organizaciones relacionadas (instituciones, centros deportivos, asistenciales...) • Políticas de inserción sociolaboral y otras específicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales en general • Comunicación • Atención al público • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Creatividad • Dinamismo y vitalidad • Capacidad de convocatoria y movilización • ...
Discapacitados	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos específicos de atención a discapacitados • Organizaciones relacionadas (instituciones, centros asistenciales...) • Políticas de inserción sociolaboral y otras específicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales en general • Comunicación • Atención al público • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Dinamismo y vitalidad • Capacidad de convocatoria y movilización • ...
Otras poblaciones en situaciones de exclusión social o laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos específicos de atención a poblaciones en situaciones de exclusión social • Organizaciones relacionadas (instituciones, centros asistenciales...) • Políticas de inserción sociolaboral y otras específicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales en general • Comunicación • Atención al público • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Creatividad • Capacidad de convocatoria y movilización • ...

³ Para los principales colectivos de destinatarios desglosados.

6. FORMACIÓN

6.1. Perspectiva general

Existen diferentes acciones formativas dirigidas a este colectivo. Van desde el itinerario reglado hasta masters o incluso acciones de formación continua promovidas por organismos públicos, por asociaciones profesionales o dentro de los mismos proyectos que gestionan los Agentes de Desarrollo Local. Se aprecia sin embargo un conocimiento desigual de estas acciones por parte de los profesionales consultados.

“El Colegio de Sociólogos creo que tienen un máster que hace todos los años. No sé si los economistas tienen, pero que yo sepa hay algún tipo de estudios ya de posgrado que tocan este tema”.

“Hay mucha formación con la red española de desarrollo rural y que canaliza todas las ofertas formativas que hay en España en desarrollo”.

“Hay dos experiencias que yo conozca de formación en desarrollo, el desarrollo como asignatura, como materia, se desarrolla en Extremadura en la facultad de geografía. Pero luego los cursos de postgrado se han impartido de manera muy aislada, nada sistemática, desde Cáceres”.

Sin embargo entre los Agentes de Desarrollo Local existe la sensación de una demanda de formación insatisfecha. A la insatisfacción que proporciona la formación universitaria como herramienta de trabajo, se une la imagen de una oferta formativa no específica y con pocas garantías de calidad.

“La formación universitaria que se recibe no es garantía de éxito. Yo no te podría dar un perfil por titulaciones académicas. Yo no te puedo decir que el equipo de desarrollo debería estar integrado por un economista, un abogado, un trabajador social, un geógrafo y un informático, no te lo podría decir porque no es eso, es otra cosa muy diferente”.

“Sí, actualmente hay un curso postgrado de desarrollo local con la visión parcial, que organiza la Facultad de Geografía, pero yo soy el primero que he hecho la crítica por su visión muy parcial, desarrollo local como un desarrollo regional, desde el punto de la geografía. Muy sesgado. No sé si este año ha habido otra vez un curso en la UNED, para Desarrollo Local. Creo que así no hay nada más, es una de las cosas también que desde la asociación reivindicamos, todo el tema de la formación continua anual, unos planes claros”.

Las instituciones responsables, como el INEM o las correspondientes consejerías en cada Comunidad Autónoma, no ofrecen, en opinión de los Agentes de Desarrollo, una oferta comprometida con los objetivos de su labor profesional ni adaptada a sus condiciones laborales. Se percibe como una oferta escasa y difícilmente asequible, y esta situación no varía mucho de unas comunidades a otras.

“El problema de la formación continua de la Junta es que tiene que abarcar muchos servicios y entidades entonces los contenidos que se dan pues igual a mí no me interesan. Lo nuestro es muy particular; hasta ahora en empleo no ha habido nada, con lo cual la política de formación dentro de la Junta en temas de empleo tampoco...”

Los Agentes de Desarrollo recriminan a la administración la falta de implicación en la formación y en el apoyo al desarrollo de estas figuras profesionales, sin el cual ven muy dificultada su labor en la zona por la falta de herramientas y conocimientos adecuados y actualizados.

“Yo creo que a quien hay que camelarse es a los representantes políticos en muchas ocasiones. Lo que hay que crear es cultura y hay que explicarles por qué es necesario actualizarse en la formación”

En algunos casos los profesionales afines como técnicos de juventud o agentes de igualdad de oportunidades, sí tienen programas formativos de apoyo a su labor, es este marco de trabajo se sienten más seguros y mejor atendidos en lo que a formación se refiere. Las entidades responsables últimas, Dirección General de Juventud o de la Mujer, tienen un amplio marco de actuación, que no sólo cubre las figuras técnicas sino todas las labores de apoyo formativo e informativo consecuentes.

“Existe una programación en la que entramos los Técnicos de Juventud en la escuela pública de tiempo libre en la Comunidad de Madrid. Estoy en una programación que para nosotros está muy bien, y es bastante asequible. Durante todo el año hay cursos, con horarios muy diferentes, horarios de mañana, horarios de tarde, hay cosas que se pueden hacer en fin de semana, hay cosas de un día, o sea que a lo mejor hay cosas muy puntuales, como puede ser eso, que es un curso de cuatro horas y ya está”

Por otro lado, la oferta formativa privada o semipública, es decir, la que llevan a cabo asociaciones de profesionales o a la que se desarrolla dentro de determinados programas de desarrollo, aunque se trata de una oferta relativamente escasa, es valorada muy positivamente por su carácter práctico y adaptado a las necesidades de la profesión.

“A cursos se asiste, porque asistimos a cursos y a jornadas pero, el problema es que tampoco hay una gran cantidad de cursos. A lo mejor nos llega información que nos interese realmente de tres, cuatro cursos al año”

“Incluso, aparte de la formación y la cualificación que nos dieron, nos dieron esa perspectiva de grupo, de vamos a definir por dónde queremos ir, los objetivos... Eso fue muy interesante”

6.2. Actitudes ante la formación

El colectivo de profesionales del desarrollo local, muestra mucho interés por las actividades de formación, gran número de los que llevan una larga trayectoria profesional en este campo provienen de la educación popular o de adultos. La formación es para ellos una herramienta de intervención para el desarrollo, habitual en sus trabajos, por lo que muestran una gran sensibilidad hacia el tema.

“Sí, sí, en general los cursos para formación de trabajadores tienen bastante aceptación, yo en el tiempo que llevo aquí siempre ha sobrado gente para todos los cursos, porque era mucha la gente que se presentaba”

Debido a la alta cualificación reglada que presentan, en general, los Agentes de Desarrollo Local y profesionales afines saben identificar las ofertas formativas, distinguir y elegir en función de sus intereses. En aquellos casos en que se da una componente vocacional importante, los agentes de desarrollo son conscientes de la necesidad del reciclaje continuo y así lo vienen haciendo desde que acabaron su formación reglada.

“Lo que he estado haciendo estos años desde que acabé la carrera ha sido formarme en lo que yo creía que tenía carencias. Las de creación de empresa, el año pasado y los cursos de desarrollo rural o desarrollo turístico que he hecho eran siempre porque yo estaba desarrollando esa actividad. O cuando no la estaba desarrollando era que a mí me hacía falta o tenía esa carencia porque me quiero y me quería dedicar a este trabajo. Tengo muy claro que para desarrollar este trabajo necesito esas nociones, por la experiencia que me ha dado el trabajo”.

La formación es siempre para ellos una vía de estar permanentemente al corriente, de anticiparse a los cambios y de mantenerse en su puesto de trabajo frente a un entorno político escéptico.

“Anticiparnos a los cambios, prever esa necesidad para formar el equipo humano que tenemos. Nosotros predicamos con el ejemplo y sobre todo nos formamos, nos autoformarnos, aprendemos de nosotros mismos; el equipo, de hecho, es multidisciplinar. Tenemos que enfrentarnos a los cambios, estando muy informados mediante una red de contactos muy amplia, participando en foros.”

“Sobre todo, aprender. Yo igual soy muy romántica pero cuando hago algo quiero que me enseñen cosas. También es cierto que estoy en la Administración con un trabajo temporal, entonces el curso son puntos de cara a una oposición, de cara a tal, que es un poco como la cruz que tengo ahí.”

Su interés por la formación es muy elevado, tanto que, excepto en aquellos perfiles menos vocacionales, menos predisuestos a una labor de agente de desarrollo y más a la de cubrir otras tareas municipales, buscan ocupar su tiempo libre con actividades de formación que redunden en beneficios para su trabajo.

“Gente que renuncia a parte de sus vacaciones para poder ir a estas cosas, claro, el trabajo es el trabajo”.

“No sé, la verdad es que si estás trabajando, si son importantes e interesantes para el desarrollo de tu trabajo se asiste. Depende de la persona. Si desde mi propio trabajo no puedo hacer nada pero me sirve y la empresa no me lo proporciona, pues lo hago por mi cuenta. Si es beneficioso para el puesto de trabajo no va a haber ningún problema con la empresa”.

Esta actitud de predisposición y dinamismo formativo impulsa la creación de redes, informales en la mayoría de los casos, a través de las que se canalizan no tanto las ofertas formativas específicas, que sabemos que son escasas, sino todo tipo de encuentros, jornadas de presentación de programas, etc.

Si bien es cierto que existe buena disposición, la falta de una oferta clara formalizada, y la situación de indefinición de tareas y de solución de continuidad en el puesto de trabajo impide que existan planes estratégicos de formación o, en su defecto, planes personales. La estrategia más común de formación, es la de una respuesta a ofertas preexistentes, o la autodidacta de carácter más informativo que instructivo.

“El proceso de formación de ADL básicamente siempre ha sido un poco sobre la práctica, sí que les hemos formado dentro de la oficina en el sentido de que les hemos proporcionado material e infor-

mación sobre programas que se han desarrollado anteriormente de lo mismo en que tienen que trabajar; entonces eso les ha dado perspectiva para poder preguntar y contactar con la gente que ha participado.”

La indefinición del puesto también plantea inconvenientes en el terreno de las actitudes hacia la formación, a la hora de seleccionar las actividades formativas más oportunas para cubrir lagunas.

Otros perfiles menos vocacionales, sin embargo, sienten menos la necesidad de mejorar su formación para mejorar la calidad de su trabajo.

“Por ejemplo yo he invitado a los ADLs de varios pueblos a hacer formación desde la Agencia Valenciana de Turismo, un curso que organizábamos nosotros, una empresa concertada, y no me ha asistido ninguno. Y el curso era de promoción y comercialización de productos rurales, no turísticos. O sea, es algo básico para un ADL...”

6.3. Motivaciones

Los agentes de desarrollo se sienten motivados a formarse continuamente por los retos que le impone su trabajo cotidiano debido a la gran variedad de las acciones en las que participan y la diversidad de situaciones a las que tienen que dar respuesta.

“Nunca un técnico o un agente de desarrollo lo sabe todo y continuamente tiene que estar reciclándose, en continua formación, continuamente sabiendo qué nuevas normativas están saliendo”.

En una situación laboral en la que el trabajo está marcado por la línea que señala una subvención de duración determinada, el propio puesto está exigiendo o motivando la formación del trabajador en aras a su continuidad.

“Considero que la información y la formación es esencial porque el propio desarrollo del trabajo lo exige; es que está en constante evolución. Por ejemplo ahora cambian, el 1 de Enero del 2000, entra en vigor la Agenda 2000, entonces de buenas a primeras cambian todas las subvenciones y todas las ayudas de la Junta, todos los fondos y cómo se distribuyen, y los programas”.

Pese a que las distintas administraciones públicas tienen una implicación desigual en las labores del Agente de Desarrollo Local, rara vez interfieren en las actividades de formación de estos profesionales, es decir, suelen tener bastante flexibilidad también a la hora de asistir a actividades formativas.

“No suele ser un problema, generalmente acudimos a los cursos, es decir, nosotros solicitamos los cursos que nos interesan y desde arriba, [...], desde la dirección, desde la coordinación pues lo aprueban. No nos ponen ningún impedimento”.

Existe una variada casuística de motivaciones al respecto de asistir a actividades de formación, muchas de las cuales se han ido mencionando a lo largo de este apartado, pero sin duda la más elemental de todas es la cuestión de la reafirmación profesional.

Ganar seguridad en el desempeño del trabajo es uno de los motivos básicos para asistir a cursos de formación. Aquellos profesionales que se sienten más seguros en su trabajo tienden, por tanto, a par-

ticipar menos en actividades de formación, por lo que los perfiles más relacionados con tareas de administración y gestión, y menos vocacionales, sienten menor motivación a formarse continuamente.

“Normalmente pasa una cosa, si tú estás al día, y siempre intentas estarlo, normalmente pasa un curso de estos y te dice muy poquita cosa; te sirve para una cosa, a lo mejor sacas tres cosas o cuatro, o entre pasillos o lo que sea, si empiezas a hablar de técnicas, siempre te llevas a casa conceptos... En cualquier caso lo que sí que sirve siempre es para saber dónde estás, entonces eso te da mucha seguridad.”

6.4. Frenos y obstáculos a la formación

Las dificultades que encontramos en este colectivo profesional en orden al acceso a la formación, no son en esencia distintas a las de otros colectivos profesionales en cuanto a la disponibilidad de tiempo y sobrecarga de tareas en el puesto, tan habituales en el contexto laboral de nuestros días. Hay que tener en cuenta que muchas veces el Agente de Desarrollo Local u otros profesionales afines trabajan solos y por tanto no pueden abandonar su puesto durante el horario laboral.

“El primer problema que nos podemos encontrar para acceder a la formación continua es el tiempo. Tengo varias jornadas, algunas de ellas muy interesantes pero es que no puedes, no puedes. Vas a lo imprescindible.”

“Hay muchas veces que no podemos asistir, no te puedes ir una semana entera, estamos muy justos y si se va el promotor laboral nos quedamos sin mecanismos de defensa.”

Aunque sí existe una especificidad propia de este colectivo, y es que al trabajar muchas veces en el entorno rural no se puede acercar la formación al puesto de trabajo por la escasa rentabilidad de la acción, ni se puede desplazar el trabajador continuamente a centros urbanos que pueden distar muchos kilómetros.

“No es fácil buscar los cursos. Hay interesantes del IMAF, el Instituto Madrileño de la Formación, pero no tenemos acceso fácil. Son horarios que tienes que salir de trabajar; para irte corriendo a Madrid todos los días. No los puedes hacer. Aquí no hay ningún instituto de formación, como el IMAF, en Madrid. Nos falta infraestructura [...] Tienes que irte fuera y tienes que tener recursos.”

La falta de implicación política que se señalaba en capítulos anteriores de este estudio también resulta un freno a la hora de plantearse participar en un curso: en el caso de que no pongan ningún impedimento laboral, que también ocurre, rara vez financian o proponen la participación de estos trabajadores en acciones formativas. Al parecer también se desconocen mecanismos para financiar estos gastos como los Permisos Individuales de Formación (PIF).

“Pone muchas trabas, pone trabas porque claro no podemos dejar esto solo.”

“Que no me pagan el desplazamiento. Ni la comida. Ese es el problema, por lo demás en general no me ponen problemas para que vaya.”

La eventualidad de estos puestos de trabajo, siempre pendientes de la subvención, de la renovación, de la continuidad y de una determinada estructura laboral muy rígida como es la de la administración pública, plantea serias trabas a la formación continua, sobre todo en aquellos perfiles menos vocacionales.

“No nos planteamos nada porque, ahora, el gran caballo de batalla para mí no es la formación, es la continuación del programa. Entonces para qué voy a perder energías en sacar la formación, si dentro de un año a lo mejor no tenemos el programa”.

Otro de los aspectos que suele frenar la participación en acciones formativas, son las malas experiencias anteriores. En la explosión formativa que hemos vivido en los últimos años, en los que tantas entidades han incidido en este tipo de actividades, se han dado muchas acciones sin ningún interés, ni calidad, y esto en el terreno de la formación continua y máxime con un colectivo como el que tratamos, de expertos en formación, provoca recelos y desconfianza.

“ Organización del territorio”. Ese fue nefasto, no me gustó nada y fueron muy malos, muy mal organizado, ese fue patético, mala organización, los contenidos eran muy bajos, muy poca profundización”.

“Pues que no me gusta nada; primero que no hay demasiada oferta, después del boom que pasó no hay demasiada oferta y después yo creo que hay una saturación. Yo la oferta que veo es normalmente sesgada, un poco sesgada sabes, no hay una oferta integral, a lo mejor hay formación comercial, formación de Desarrollo Local pero muy orientada a lo que es geografía regional”.

6.5. Características de la formación

La actual oferta de formación para los agentes y promotores del desarrollo local proviene de las instituciones públicas que promueven estas figuras, como diputaciones provinciales, INEM, etc; o en otros casos de la financiación comunitaria, como iniciativa de entidades privadas o semipúblicas.

En la mayoría de los casos se trata de acciones puntuales, sin continuidad en el tiempo y muy ligadas a actividades o metodologías muy concretas. No obstante, durante la investigación realizada se han podido percibir diferencias según los territorios considerados; por ejemplo, en la Comunidad de Madrid, dada la mayor concentración de entidades de desarrollo y de población, los recursos formativos son mayores, mientras que en Extremadura la dispersión de los agentes dificulta estas acciones. La Comunidad de Valencia presentaría un punto intermedio entre estos dos casos, mientras que Castilla-La Mancha está muy marcada por su relación con Madrid.

En algunas ocasiones, frente a la falta de oferta formativa específica, los promotores del desarrollo local participan en acciones inespecíficas de planes de formación dirigidos a otro personal municipal, entendido que la mayoría de los Agentes de Desarrollo Local trabajan en ayuntamientos. Estos planteamientos suelen cubrir sus necesidades de conocimientos de legislación, políticas públicas o informática.

“Todos los años hay convocatorias de cursos para la gente que está aquí trabajando, en diversos sectores y a través del Ayuntamiento, concretamente del departamento de personal”.

“Es una cosa complicada, y nosotras aprovechamos del tema de la formación continua del Ayuntamiento que sí que tiene cursos de formación continua y sí que está abierto a que participemos pero son cursos generales”.

Desde un punto de vista pedagógico, o de educación popular, resultaría de interés para este colectivo plantear una acción formativa que arrancara de un intercambio de experiencias, de las prácticas del agente pero ayudando a sistematizarlas.

“Sí, porque la teoría no me la van a contar, no me van a contar ninguna teoría porque me las voy a conocer, es decir, ahora lo que quiero son experiencias, cosas que se han hayan llevado en otros sitios y las pueda aplicar aquí.”

“Pues que la formación se planteara como una práctica, aparte de los conocimientos teóricos que siempre son necesarios, que fuera paralelo a un proceso práctico de diseñar un proyecto de desarrollo local en el entorno, si ya no es donde esa persona vive por lo menos en un entorno que le atraiga por lo que sea, por equis”.

6.6. Promoción de las actividades de formación

En general, las actividades de formación se conocen y los Agentes de Desarrollo tienen un nivel de información aceptable de las mismas. Las instituciones responsables del trabajo de sus agentes en el terreno, asociaciones profesionales, grupos de acción local, etc., hacen llegar información puntualmente a ayuntamientos y a otros ámbitos, de cursos, jornadas, seminarios, encuentros, presentaciones...

“Nos llega bastante a través de la Dirección General de la Mujer, nos han metido prácticamente en todas las bases de datos de la Generalitat y nos bombardean con la información”.

“Los cursos, sinceramente, llegan.”

También existen otros medios de difusión más amplios para acciones más genéricas como los medios de comunicación de masas o internet. Pero sin duda el más efectivo resulta ser el boca-oido. Las especiales características de este colectivo profesional hacen que exista un cierto espíritu corporativo que provoca el surgimiento de redes informales de comunicación, a través de las cuales circulan también informaciones relativas a actividades de información y de formación.

“Yo pienso que por la radio o por la prensa diaria. A través del directorio de Castilla-La Mancha, Agenda 2000, a través de Internet”.

“Por un lado te llega, y luego conocemos a mucha gente, porque vas a cursos, vas a seminarios, entonces esa interrelación que hay entre todos. Entonces sabes quien puede, o si tienes algún problema puedes llamar a fulanito. Siempre gente de fuera”.

Como se observaba al analizar las motivaciones, al existir cierta predisposición a la formación los promotores del desarrollo buscan constantemente información sobre acciones formativas. Unas veces como recursos para su trabajo de atención a la población y otras para su propia formación.

“Hay instituciones que tienen la obligación de formarme, y esas instituciones son la universidad, como máximo responsable, los sindicatos, la Agencia Valenciana de Turismo, como fuente directa de profesionalidad Y después, si no, me lo busco yo; hay consorcios y entidades públicas y privadas que lo hacen y yo lo puedo buscar”.

6.7. Duración, calidad y estructura de las acciones formativas

Es necesario tener en cuenta que los profesionales cuyas necesidades son objeto de este estudio son en su mayoría expertos, o están muy relacionados con la formación, a la vez o como medio para el

desarrollo social. Por esta razón, como destinatarios de acciones formativas, prestan una atención especial a la calidad de los ponentes y a los detalles de la organización.

“Prioridad en el formador que va a dar el curso. Mandaron a una persona que leía. Tú en el momento que te sientas y ves a un señor que lee, te ha hundido el curso”.

“Lo dio además una persona que estaba muy metida en el tema, ya conocía su formación y su recorrido y ese para mí a nivel de contenidos estuvo estupendo y a nivel práctico, que hicimos una práctica de cómo se redacta una carta, a trabajar con asociaciones, a organizar tu trabajo”.

Las técnicas de formación que se empleen en las acciones destinadas a promotores de desarrollo deberían estar consecuentemente cuidadas, y ser muy prácticas, participativas y adaptadas a los intereses de los usuarios.

“Te estaba hablando de este espacio de aprendizaje y luego te iba a hablar de iniciativas más concretas en el área de la formación continua y ocupacional. Bueno, desde estas redes también se está canalizando, o se está promoviendo la organización de actividades formativas de manera más sistemática; es decir, no aprendiendo sólo con la práctica, sino también en espacios más clásicos de formación: en cursos, talleres, encuentros, seminarios. El problema de la formación es que no responde a los intereses de la gente que se forma y eso lo sabemos todos los profesionales”.

La formación continua debe ser capaz de dar respuesta a las necesidades inmediatas de manera ágil, con itinerarios formativos flexibles. Se valora positivamente la combinación de materias troncales y transversales; instrumentales y teóricas. Pero tiene que haber módulos abiertos.

Las acciones formativas para los promotores del desarrollo local, que no están sujetos a los ritmos estacionales del resto de los trabajadores, podrían celebrarse en cualquier período del año excepto en el último trimestre, en el que el cierre del ejercicio económico y la justificación técnica y económica de las subvenciones recibidas ocupa toda la actividad de estos trabajadores.

“Cuando hay un curso de formación continua, en este caso, pero depende de las fechas, no puedes dejar el trabajo así. La mejor época es verano. Quizás sí, a final de año no es muy bueno, para nosotros”.

En opinión de los profesionales consultados lo mejor sería combinar las modalidades de formación presencial con la modalidad a distancia, y ofertar acciones formativas mixtas, combinadas. Por poner un ejemplo, sobre una acción formativa de 100 horas, se podría organizar una parte presencial de 20 horas en grupo y una formación individualizada, tutorizada, de 80 horas. Los porcentajes son obviamente orientativos.

“A distancia, yo si hay un curso que me interesase muchísimo, muchísimo, para mi trabajo yo lo haría. Estaría dispuesta a prepararme, a prepararme, a comprarme un ordenador y seguir, seguir... la formación a distancia. Estoy muy interesada en formarme.”

“A distancia si es fuera de la jornada de trabajo y presenciales si es dentro de mi horario. Una hora o dos al día, durante tres días a la semana aproximadamente”.

La modalidad a distancia, es difícil de articular, la teleformación no está dotada de buenos instrumentos, no hay herramientas metodológicas ajustadas a las necesidades pero, sobre todo, para ser aceptada debe ser de calidad.

“Pero el primero básico es calidad; y segundo que se adecue a la necesidad profesional, buscamos que supla la carencia que tienes como profesionales”.

Los grupos de trabajo para agentes de desarrollo podrían tener un máximo de quince y un mínimo de ocho participantes, siempre que se utilicen técnicas participativas. Es decir, dándole la mayor importancia al grupo y no siguiendo un modelo clásico de formación, que resulta ser la tendencia identificada en el discurso de estos profesionales. En un segundo momento se plantearían los fundamentos metodológicos. Se trata de partir de la práctica, de utilidad inmediata, para ilustrar la teoría, siempre árida.

“Tendría que tener una formación muy práctica, no sé cómo se llevaría a cabo, pero en el propio proceso de formación deberían de estar vinculados a algún tipo de proyecto, de iniciativa de carácter local, de ayuntamientos, asociaciones, todo esto.”

Lo más adecuado, en cuanto a la aceptación de los destinatarios, sería una planificación plurianual, con acciones formativas concretas de poca duración que combinen distintas modalidades. A primera vista, para rentabilizar la realización de las acciones éstas deberán llevarse a cabo en un centro urbano, más o menos equidistante de varios entes locales en los que desarrollan su actividad Agentes de Desarrollo Local.

“En jornadas cortas, largas o medianas, según el tema que sea a tratar entre tres días, dos, tres días, cuatro. Una vez al mes o cada trimestre o cada dos meses. Ten en cuenta que siempre el principal problema es el tiempo”.

Puesto que los intereses son muy diversos, esta modalidad plurianual permitiría generar una cultura de la formación para fomentar la entrada de estos trabajadores en los circuitos de formación continua.

“Según qué materia, por supuesto pero un año está muy bien. Esta muy bien para hacer un curso bueno, un curso en el que aprendas realmente y que se adapte a tu trabajo, por supuesto”.

“Una formación a distancia, lo primero que requiere son materiales formativos homogéneos, hechos por profesionales de la educación y de las materias impartidas. Necesitan de una tutoría permanente, y necesitan de un contacto de tú a tú entre formador y formante, en todos los sentidos. Estoy hablando de formación a distancia con prácticas tuteladas, estoy hablando de visitas a empresas, cómo funcionan, de palpar la realidad”.

“La gente no puedes tenerla tres meses todas las tardes porque la mitad de las tardes no te va a ir. Lo ideal para estas cosas, muchas veces podría ser algo telemático, a distancia, con una presencia de dos días a la semana para coger uno, por si un día no puedes coger otro. Eso sería ideal”.

Los profesionales consultados han tenido, en general, suficientes experiencias formativas, incluso como formadores, para tener una opinión cualificada sobre las técnicas concretas que prefieren en las sesiones de formación. Un intercambio de experiencias global al uso, participativo, bien conducido por un profesional, es la técnica más valorada.

“Yo creo que la palabra sería intensivo, concreto, intercambio de experiencias. El método de trabajo a lo mejor podría ser la mesa redonda. Porque el curso es muy cómodo, yo busco aquí mis profesores, dan su charla y ya está. Y no puede ser. Sin embargo una mesa redonda... mixta, una parte de exposición por parte de alguien muy introducido en el tema y que te dé cancha para debatir. Y después ya se puede hablar en tu ordenador, con los diferentes sistemas que hay de comunicación”.

Teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y espacio, parecería recomendable plantear acciones cortas, una sucesión articulada de acciones cortas; la idea sería modular el itinerario formativo mediante muchas acciones formativas pequeñas, de corta duración y concretas.

“Sabes, yo pienso que es un tema de contenidos, que los contenidos interesen; yo pienso que no hay que ir a cursos excesivamente largos que suponen un esfuerzo. Hay que ir a cursos de como máximo cien horas y que estén próximos”

En última instancia, y dadas las características del colectivo profesional al que afectarían las acciones de formación, sería necesario plantearlas con suficiente antelación como para conseguir una buena difusión en los medios, las instituciones y sobre todo en el boca-oido.

“Teniendo en cuenta el calendario, nosotros por ejemplo el curso que hemos organizado lo hemos planificado con un año de antelación”.

Si se concibiera este proceso formativo como un proceso plurianual, sistemático, ordenado, con módulos bien estructurados, ordenados, combinando con calidad las distintas modalidades de formación, podríamos conseguir la participación de los formados en orden a que ellos mismos marquen la pauta de sus necesidades.

7. NECESIDADES DE FORMACIÓN

7.1. Análisis de las necesidades de formación

Las necesidades de formación se calculan como la diferencia entre la cualificación deseable de los trabajadores, actual y previsible, y la cualificación real actual. Esta estimación de las necesidades y la correspondiente planificación de acciones formativas sólo pueden ser realizadas en el marco concreto de cada organización.

El trabajo de campo y los grupos de expertos, sin embargo, proporcionan información suficiente para determinar una serie de áreas formativas comunes a la gran diversidad de procesos y ocupaciones que se incluyen en el desarrollo local.

De este modo, y aunque las áreas formativas sean comunes a la mayoría de los procesos, a cada una de las ocupaciones y/o categorías profesionales corresponderán módulos distintos en cuanto a nivel y duración.

Sobre estas áreas, sobre la percepción de los profesionales del desarrollo local acerca de sus propias necesidades de formación, tratará el apartado siguiente de este estudio.

Pero también es posible determinar algunas áreas no comunes a la mayoría de los procesos de gestión de proyectos de desarrollo, áreas de especialización de utilidad, fundamentalmente, para aquellos Agentes de Desarrollo Local y figuras profesionales afines que realizan su trabajo en áreas de actividad o de población muy concretas.

En la planificación de la formación estas áreas se concretarían, generalmente, en acciones puntuales de corta duración de interés para grupos ocupacionales muy determinados.

El cuadro siguiente es un intento de sistematización de las necesidades de cualificación de los profesionales del desarrollo para los principales grupos ocupacionales. En él se han recogido las principales áreas formativas, aunque no las únicas, que afectan a los conocimientos y habilidades necesarios para cada uno de estos grupos, distinguiendo, en el nivel operativo, entre las áreas comunes correspondientes a la actividad general de gestión de proyectos y las áreas de especialización en tareas coyunturales, trabajo con poblaciones específicas (jóvenes, mujeres, inmigrantes...) o en áreas concretas de desarrollo (asesoramiento empresarial, formación...).

ÁREAS FORMATIVAS

Nivel organización	Grupo funcional	Áreas formativas comunes
Nivel de decisión	Directivos y cargos públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección, planificación estratégica y decisión • Técnicas de negociación • ...
Nivel de gestión	Gerentes y gestores administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Tramitación de expedientes (contratación, solicitud de subvenciones...) • Gestión contable • Gestión financiera y presupuestaria • Investigación, solicitud, seguimiento y justificación de ayudas y subvenciones • Gestión de recursos humanos • ...
Nivel operativo	Técnicos gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Investigación socioeconómica • Diseño de proyectos de desarrollo • Elaboración y redacción de informes • Gestión de recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Idiomas (inglés) • Planificación y gestión de proyectos • Técnicas de evaluación y seguimiento • Búsqueda y gestión de cooperación tecnológica y comercial • Habilidades de comunicación • Clasificación y archivo de documentos • ...
	Grupo ocupacional	Módulos de especialización
	Acciones coyunturales	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de jornadas, ferias y seminarios • ...
	Técnicos desarrollo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de investigación comercial • Gestión empresarial • Comercio exterior • Calidad y certificación • Gestión de bases de datos • Nuevas tecnologías. Internet aplicado a la empresa • ...
	Técnicos formación y empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de necesidades de formación • Mercado de trabajo, nuevos yacimientos de empleo • Planificación de acciones formativas • Gestión de centros de formación, escuelas-taller, etc. • Organización y gestión de cursos de formación, talleres y otras acciones formativas • Organización de intercambios de alumnos, de formadores... • Gestión de servicios de orientación ocupacional • Atención a demandantes de empleo y/o formación • Gestión de bases de datos • Elaboración de curriculum profesional • ...
	Técnicos urbanismo y medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Urbanismo • Lectura y dibujo de planos • Desarrollo medioambiental (recuperación de ecosistemas, gestión y/o reciclaje de residuos, etc.) • ...

Nivel organización	Grupo funcional	Áreas formativas comunes
Nivel operativo	Técnicos atención a poblaciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socioeconómica de la población objeto de intervención (jóvenes, mujeres, discapacitados, drogodependientes, niños...) • Gestión de servicios de orientación y asistencia a poblaciones específicas • Planificación y gestión de acciones formativas y de integración en el mercado laboral para poblaciones específicas • Técnicas de motivación y fomento de la autoestima • ...
	Técnicos desarrollo rural	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo de proyectos de desarrollo rural y desarrollo sostenible • Gestión de servicios específicos de información y asesoramiento, centros de recursos... • Sector agropecuario • Nuevos yacimientos de empleo y actividades económicas alternativas en el mundo rural • Turismo rural • Recuperación de áreas naturales y otros espacios rurales • ...
	Técnicos desarrollo sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de actividades artísticas, culturales y deportivas • Gestión de centros culturales y deportivos • Animación sociocultural • Técnicas de investigación-acción participativa

7.2. La percepción de las necesidades de formación

No se puede desprender de la investigación realizada que haya necesidades de formación específicas por perfiles profesionales que merezcan una especial consideración en este estudio, con la excepción de algunos matices que surgen del propio discurso de los profesionales y que se recogen en las páginas siguientes. Tampoco se aprecian diferencias significativas por comunidades autónomas.

Sí existe una importante diferencia entre la concepción de los expertos en desarrollo local y los Agentes de Desarrollo Local o profesionales afines, a la hora de entender sus propias necesidades de formación. A menudo esta diferencia incide en la falta de comprensión de algunas de las materias propuestas y la incapacidad para matizar qué aspectos concretos podrían interesarles. Otras veces los propios profesionales sencillamente rechazan acciones, que los expertos ven como muy adecuadas, por considerar que no se adaptan a su perfil profesional.

En términos generales los expertos inciden en los aspectos teóricos y metodológicos del conocimiento sobre desarrollo local, mientras que los Agentes de Desarrollo Local, de promoción económica, de igualdad de oportunidades y otros afines, se sienten más preocupados por herramientas y conocimientos que les faciliten las labores cotidianas de orientar al usuario o sus tareas de orden administrativo o de acceso a la información.

Se incluyen a continuación las principales áreas y materias formativas que han resultado del interés de los profesionales consultados durante la investigación, clarificadas en cinco grandes grupos temáticos.

- Temas de desarrollo y dinamización social: análisis e interpretación, dinamización del tejido social, teoría y perspectivas sobre el desarrollo local y metodologías de evaluación.
- Materias vinculadas con la formación y la información: habilidades sociales, técnicas de mediación y negociación y técnicas de motivación, incentivación, coordinación de equipos, etc.
- Conocimientos del ámbito de la promoción económica: gestión de proyectos empresariales y financiación, fondos y subvenciones.
- Herramientas accesorias: informática e Internet, idiomas y temas fiscales y jurídicos.
- Otras materias concretas, muy especializadas y coyunturales.

7.2.1. Desarrollo y dinamización social

Los expertos consultados identifican este área de conocimiento como esencial en la labor de cualquier profesional que quiera desenvolverse en el entorno del desarrollo local y lo señalan como un solo bloque que se desglosa a continuación.

“Dinamización del tejido social es importante. Todo lo que tenga que ver con la movilización y dinamización, se podría meter en un mismo bloque”.

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la realidad social constituye, como se observaba al analizar el proceso de trabajo, el primer paso de la labor de estos profesionales, por lo que su formación en este tema se convierte en prioritaria, no tanto como cualificación para realizar el análisis, como para conocer las fuentes documentales que existen y hacer un uso adecuado de ellas.

“Estudios hay, también hay que actualizarlos, la realidad territorial tiene que analizarse permanentemente. Pero no investigando de manera que eso paralice la acción, hay que buscar un equilibrio entre la investigación, el diagnóstico y la acción concreta”.

No se trata tanto de convertir a los agentes en expertos analistas de la realidad, como en capacitarlos como buenos usuarios de los análisis preexistentes y, sobre todo, para aprovechar la labor de equipo y el conocimiento distribuido.

“Importante, pero bueno, la realidad social en un sentido amplio es muy amplia, entonces, para saber analizar. “Labor de equipo”. Yo no podría, yo no podría hacer sola esa labor, con más experiencia que tengo. Necesitas apoyarte en expertos y siempre en función del área, si es de corte económico, de corte empresarial, de corte evidentemente social, de colectivos de inmigrantes, son mujeres, son minusválidos..”

Sin duda uno de los aspectos más valorados en esta formación relativa a aspectos más generales de la actividad de los agentes y/o promotores del desarrollo local, es la vertiente práctica. En este asunto se aprecia un interés por disponer de casos prácticos o modelos de experiencias repetibles en su área de influencia.

“Lo mejor es contactar experiencias. Lo otro se aprende en un día, las teorías, hay síntesis, las que quieras. Lo importante es que conozcas las experiencias”.

“A mí me interesa la teoría pero sobre todo me interesa la práctica. Sobre todo porque yo creo que el Desarrollo Local hoy día se está inventando. A mí me interesa más la práctica que la teoría, porque a veces la teoría no dice mucho”.

Este interés por la aplicación de los contenidos citados, incluye también un interés por que se impartan conocimientos sobre metodología y técnicas de investigación social de carácter cuantitativo sobre todo, pero también de corte cualitativo, que permitan una aproximación lo más objetiva posible a la realidad sobre la que intervienen habitualmente.

A pesar de la gran variedad de modelos de intervención que se recogen en este estudio y de la importancia de la innovación que reflejan las teorías sobre el desarrollo local actuales, los entrevistados perciben también la necesidad de tomar perspectiva histórica en esta disciplina.

Desde el enfoque propio de los Agentes de Desarrollo Local con una aproximación más asistencialista, la interpretación de la realidad, además de estar ligada a una práctica de este tipo, necesita de una orientación aplicada en este terreno.

Dinamización del tejido social

La dinamización de la participación social es, sobre todo a ojos de los expertos consultados, la esencia de su actividad de desarrollo local, por lo que cualquier acción o acciones formativas que tiendan a incidir en esta profesión deberían cubrir este campo.

“Prioritario: menos lo instrumental y más lo procedimental, es decir, que sean capaces de entender las finalidades del desarrollo desde el punto de vista metodológico, que la participación es un eje que atraviesa el desarrollo, que sin participación no hay desarrollo. Estamos hablando de teoría metodológica, de los fundamentos claves y de procedimiento. Ser capaces de articular la investigación, el diagnóstico, la planificación, por una parte, y los procesos de motivación, capacitación y organización. No tanto las herramientas, no me interesa tanto que se sea experto en resolución de conflictos, que sepan aplicar técnicas participativas o de dinámicas de grupos o se sea un magnífico conductor de reuniones; no tanto lo instrumental como lo procedimental, y lo fundamental”.

En este aspecto, los entrevistados señalan en especial la importancia de que se forme a las personas que trabajan en el desarrollo local en metodologías de dinamización, para mejorar la participación activa de colectivos en estos procesos, tanto desde el punto de vista de la intervención de profesionales no insertos en la red social local, como desde la animación para la optimización de las actividades de formación u otras.

“Muchas veces hacemos los proyectos pero luego no tienes alumnos, la gente no responde”.

Los profesionales reconocen sobre todo la importancia del dominio concreto de técnicas de dinamización de grupos, de equipos de trabajo, siempre desde el punto de vista metodológico.

“Todo los que son actividades de dinamización, de formas de implicar a la gente, todas esas actividades creo que serían muy interesantes para que les dieran fórmulas y formas”.

En este aspecto parece que la formación debe cubrir una labor de equipo, es decir, debe entrenar al agente de desarrollo en la dinamización junto con otros profesionales o figuras afines de su entorno, para facilitar la efectividad de estas acciones. La importancia del trabajo en equipo es un factor que se repite al considerar la formación en diferentes áreas.

Teoría y perspectivas sobre desarrollo local

Aunque existen ciertas reticencias a los enfoques demasiado teóricos de la formación destinada a agentes y profesionales del desarrollo local, hay coincidencias en cuanto a la necesidad de un enfoque global de esta materia, por lo que la teoría y perspectivas del desarrollo local reciben una buena aceptación.

“Es que eso tienes que tener una visión general, porque es que hay que analizarlo de forma global. Es también una de las cuestiones que hay que entender de todo esto, que no puedes atender a las cosas de modo parcial; tienes que aprenderlas de modo global”.

Esta aceptación se plantea sin embargo con ciertos matices, que aluden en primer lugar a la necesidad de planteamientos diferentes para los agentes que trabajan en un entorno rural y aquellos otros que lo hacen en entornos urbanos o ciudades medias.

“Sí, pero matizando desarrollo local y desarrollo rural. Yo no le daría la misma formación a un técnico que trabaje en las tres capitales de Extremadura que a un agente que opere en Torremocha o en San Vicente de Alcántara”.

En segundo lugar, se insiste en el hecho de que esta perspectiva teórica esté ilustrada por modelos, experiencias prácticas o ideas para el desarrollo de las sociedades locales que puedan ser de aplicación en cada caso concreto.

“Ideas creativas que pudieran ser positivas para aquella comarca.”

Se plantea, por último, una formación teórica del desarrollo local que incluya una perspectiva histórica de esta disciplina.

“Teoría y perspectiva de desarrollo local, con perspectiva histórica, porque es que resulta que no nos hemos inventado nada, porque [...] en los años setenta] ya tenía España sus planes de desarrollo local pero nadie habla de eso “.

Metodologías de evaluación

Por último, dentro de lo que serían los grandes temas de interés en la práctica habitual de los Agentes de Desarrollo Local, cabría destacar la aceptación de una formación práctica en métodos y técnicas de evaluación. En definitiva de metodologías que permitan a los profesionales ampliar sus perspectivas sobre el medio, los programas y su cumplimiento.

“Metodología, eso es interesante, también es muy interesante, temas de cómo evaluar, y eso tiene mucho que ver con lo que te decía yo antes del tema de estadística, de sacarte tus análisis de datos, de sacar la información”.

Unas técnicas de evaluación de programas que pongan a disposición de los agentes y promotores del desarrollo local herramientas precisas, modelos de evaluación e incluso técnicas estadísticas para conocer los resultados de aplicación de los programas.

“ No tenemos ni idea de cómo evaluar los proyectos de las empresas, de cómo evaluar los resultados que estamos obteniendo, cómo evaluar el trabajo... No sabemos como hacerlo, nos estamos basando en resultados económicos, en encuestas “.

Por un lado, porque la mayoría de los programas operativos a través de los cuales se regula la financiación de actividades de desarrollo local, exigen de oficio una evaluación al menos anual del estado de aplicación y desarrollo de los mismos; por lo que se trata de una necesidad perentoria de este colectivo.

“Todos los programas se deben evaluar. Nosotros en la principal propuesta lo que diría es que se creen toda una serie de medidas favorecedoras, pero sobre todo evaluadoras, porque somos los más interesados en que se evalúe”.

Por otro, porque algunos de estos programas tienen tal envergadura técnica y humana que una labor de seguimiento se hace imprescindible como mecanismo de control, no sólo de ejecución y desarrollo, sino incluso financiera, o de adecuación de los recursos humanos a los objetivos que persigue el programa.

7.2.2. Formación e información

Existe un área que los profesionales, agentes, promotores y afines a las actividades del desarrollo local consideran de gran importancia, aunque por la multidisciplinariedad de los perfiles profesionales afectados, la sensibilidad hacia esta materia es muy diversa, coincidiendo todos en la necesidad de ciertas aptitudes personales y sociales.

“Habilidades sociales o educativas que cubran, no sé exactamente, las técnicas de animación social, cómo organizar reuniones, cómo organizar grupos de trabajo, cómo contactar con la gente. No sé si se llaman habilidades sociales, educativas, yo lo que entiendo es el trato diario, cómo contactas con los grupos, una reunión, un poco de pedagogía, un poco de didáctica, un poco de atención al cliente, un poco de todo eso”.

Aquellos profesionales que se encuentran más próximos del enfoque humanista del desarrollo local o los expertos, apuntan una mayor importancia de estos aspectos, mientras que otros lo ponen en relación con cualidades innatas o le quitan prioridad.

Habilidades sociales

Por ejemplo, aunque no se propone el tema a priori, y tampoco lo enuncian los profesionales entrevistados en la mayoría de las ocasiones, sí merece especial atención por el apoyo que supone para el trato con determinados colectivos, la formación en habilidades sociales.

Técnicas de mediación y negociación

Las técnicas de mediación y negociación tienen una aceptación más controvertida, también en función del conocimiento de la materia de que tratamos. Para algunos la negociación no supone nin-

guna actividad importante en su trabajo y la mediación o no saben muy bien lo que es, o lo consideran poco relevante.

Por otro lado entre los expertos sí abunda la opinión de que la mediación es una de las labores del desarrollo local a la hora de movilizar recursos endógenos, y por tanto prioritaria en cuanto a sus necesidades de formación.

“Muy importante porque yo creo que una de las labores del agente precisamente tiene que ser el saber negociar y mediar entre distintos actores sociales, los empresarios, las asociaciones, la gente, la administración, un poco todo”.

Pese a todo, parece claro que se trata de un tema que consideran que debería ser tratado desde el trabajo de las actitudes, habilidades personales y sociales; sin olvidar por ello la prioridad por los aspectos prácticos y aplicados.

Técnicas de motivación, incentivación, coordinación de equipos, etc.

Por último tratamos los temas de motivación, incentivación y recursos humanos en general, aspecto por el que los entrevistados muestran gran interés, por lo que supone de importante tanto a la hora de dinamizar sus propios equipos de desarrollo (agencias de desarrollo y promotores), como en otras iniciativas, empresas o entidades de su entorno.

“Es fundamental la destreza esa para relacionarte con la gente y buscar”.

La importancia que, salvando los matices, da este tipo de profesionales al factor humano, hace que cualquier acción formativa que incida en este aspecto sea muy bien considerada.

“La única forma de darle calidad a una empresa, o a un proyecto, es darle calidad a la gente que está involucrada en ella. Y eso se llama recursos humanos”.

7.2.3. Promoción económica

Existen dos aspectos en los que las opiniones son bastantes divergentes a la hora de considerarlos como necesidades de formación: la formación en gestión de proyectos empresariales y en obtención de ayudas y subvenciones. Desde el punto de vista más pragmático de los Agentes de Desarrollo Local y figuras afines, existe una necesidad más clara, mientras que desde el enfoque más global de los teóricos y expertos se mide más como una necesidad accesoria.

Gestión de proyectos empresariales

En cuanto al tema de formación para la gestión y promoción de proyectos empresariales, existe una marcada diferencia entre la opinión de los expertos y la de los agentes de desarrollo y afines. Para estos últimos constituye una de las labores fundamentales, mientras que para los primeros es sólo una actividad más, accesoria al global del proyecto de desarrollo de una determinada zona.

Existe igualmente un matiz importante según el enfoque del agente o de la agencia de desarrollo local. Cuando se trata de un enfoque más economicista o de administradores / gestores, el impul-

so al autoempleo y a la creación de empresas resulta el más importante, mientras que si se trata de un enfoque más humanista el impulso al autoempleo es sólo una cuestión más entre otras.

Desde este enfoque más economomicista del que hablamos, bastante frecuente, se detectan importantes lagunas formativas en cuanto a la elaboración de planes o estudios de viabilidad y planes de marketing o gerencia asistida.

“Otra cosa que yo no sé hacer y si que me gustaría saber hacer son planes de marketing, estudios de mercado, yo sé por encima un poco en qué consisten, pero a mí me gustaría saber hacer un estudio de viabilidad. Estudios de mercado, planes de marketing, viabilidad, sociales, etc.”.

Los expertos consultados, sin embargo, son muy rotundos al respecto: no consideran la labor de gestión empresarial como una labor del desarrollo local, no ven oportuno que un agente o profesional del desarrollo se involucre en las empresas y, desde luego, en el momento de tratar este tipo de asuntos, siempre ha de ser desde una perspectiva exclusivamente de orientación, recurriendo para más al apoyo de otros recursos como los expertos locales. Sólo se considera útil esta formación si está dirigida a mejorar la gestión de las agencias como empresas.

“No tienen porque ser expertos en análisis de viabilidad y gestión de empresa. Si lo conoce, muy bien; pero eso de que una agente de desarrollo tenga que ser experto en gestión empresarial me parece aberrante”.

“Como ya existen los proyectos empresariales, lo que hace falta es ver como esta yendo la gente y cómo van los proyectos y qué necesidades tienen. No creo que la gente tenga que ser gestora de proyectos empresariales”.

Financiación, fondos y subvenciones

En este capítulo también existen importantes diferencias entre las opiniones de los expertos y las de los agentes de desarrollo y profesionales afines. Pese a que la organización del trabajo de estos profesionales en general tiene que ver con una especie de dirección por objetivos ligados a programas y/o subvenciones concretas, los expertos ven el desarrollo local desde una perspectiva más global y por tanto la subvención es sólo un medio.

El enfoque de la formación necesaria para los Agentes de Desarrollo Local, en cuanto a la obtención de ayudas y subvenciones es más informativo que formativo, requiriendo únicamente las coordenadas de acceso a las instituciones y a las líneas de financiación concretas.

“Cuáles son las fuentes de financiación, donde están los fondos, y a qué subvenciones se puede acudir; una información instrumental para conocer dónde se informan de esto, que sepa que hay un sitio en Internet que pulsando usted aquí...”.

La obtención de ayudas y subvenciones para proyectos de desarrollo constituye para gran parte de los Agentes de Desarrollo Local y profesionales afines consultados la base de su trabajo, por el estilo del puesto y por la necesidad de dotar económicamente sus objetivos de desarrollo, para los que rara vez existen dotaciones municipales y/o comarcales.

Consideran que tienen escasa información y que debido al carácter cambiante de la misma necesitarían un reciclaje continuo en esta materia.

“Sí, también porque yo creo que los [fondos y subvenciones] que hay ahora cambian dentro de tres años, entonces sobre eso tenemos que tener un reciclaje continuo”.

También se considera de interés no sólo conocer las líneas de financiación ligadas a proyectos de desarrollo, sino las ayudas y subvenciones ligadas a la creación de empresas y a los organismos locales; no debemos olvidar que la mayoría de los agentes de desarrollo trabajan en ayuntamientos y que una parte de ellos tienen como tarea fundamental el apoyo a iniciativas empresariales.

“Cuándo vas a crear una empresa no sabes muy bien de donde sacar el dinero pues..., y las subvenciones eso es algo que nosotros trabajamos mucho, conociendo las subvenciones que dan los distintos organismos de manera que cuando una persona te venga que quiere darse de alta de Autónomo, crear una empresa, desea saber qué subvenciones les corresponden”.

“Los recursos no vienen del ayuntamiento, vienen de instancias europeas o de la administración, entonces también, si un Agente de Desarrollo Local hace llegar o facilita las formas de hacer llegar recursos a un municipio o a una zona, vía subvenciones, pues yo creo que es muy adecuado”

7.2.4. Herramientas accesorias

En general este tipo de temas no despierta un gran interés entre los entrevistados, sean del perfil que sean. El interés que despiertan es de orden práctico, por la utilidad que les supone para resolver temas en su trabajo, como el conocimiento de aspectos jurídicos o fiscales. En ocasiones es un requisito imprescindible de cualquier trabajo como el manejo de herramientas informáticas, y en otras una demanda de los programas de desarrollo de alcance transnacional, como el conocimiento de idiomas.

“Los temas jurídicos y fiscales son de consultas puntuales. Una vez que las consultas la pones en práctica mucho tiempo. Y si tienes un aspecto jurídico, te metes en Internet y lo resuelves. Yo entiendo que estas áreas formativas que estás comentando tienen que ser parte del trabajo día a día. Que yo lo vaya a usar todos los días, si me hablas de Internet, sí”.

Informática e Internet

El manejo de herramientas informáticas es, en la actualidad, fundamental para la actividad de los agentes de desarrollo. No se concibe prácticamente ningún trabajo sin el apoyo del ordenador, o incluso de otros recursos de comunicaciones como Internet o redes de área local.

“Hoy quien no maneje un ordenador pues pasa por ser un analfabeto. Tienes que manejar un mínimo”.

“Si tú no sabes informática y no sabes inglés no puedes trabajar. Estamos hablando de crear una red informática”.

Sin embargo, la mayoría de los agentes y expertos consultados ya disponen de unos conocimientos básicos, al menos como usuarios de paquetes informáticos de tratamiento de textos, hojas de cálculo y bases de datos. Sus necesidades parecen más enfocadas al reciclaje continuo en nuevos programas informáticos y a la utilización, sobre todo para acceso a la información, de Internet. La formación en estas materias debería aportar informaciones prácticas, páginas concretas donde localizarla o vías de acceso telemático a informaciones nuevas.

“La informática no me interesa tanto. Será porque tengo unos conocimientos de usuario que me permiten manejar los programas que existen, pero la informática es importante porque está continuamente renovándose. Si dentro de un año sale un programa nuevo y, aunque yo me manejo bien con éste, no es tan rápido como el otro que salga...”

Idiomas

Los idiomas constituyen otra de las herramientas accesorias a la actividad de los profesionales que trabajan en el desarrollo local, pero no se valora como prioritaria. Únicamente se considera importante el caso en el que se desarrollan proyectos con socios o participantes europeos y con los que debe existir una forma de comunicación para lo que se acepta comúnmente el inglés, y en menor medida el francés o el alemán.

“Los idiomas son importantes por los proyectos internacionales. Por ejemplo, inglés comercial. El inglés porque es el que yo conozco, pero el alemán también es muy importante”.

El portugués, en las zonas en que existe un contacto directo con ese país, como Extremadura, también se constituye como un idioma importante de conocer.

“Deberíamos saber por lo menos portugués; aquí por lo menos portugués”.

No obstante cuando se piensa el desarrollo local como una actividad de equipo, este tipo de carencias formativas se consideran menos prioritarias puesto que en la mayoría de los equipos de desarrollo alguien conoce otros idiomas.

“Me parece importante que haya en un equipo de desarrollo, alguien que maneje el Inglés y el Francés. Porque para saber de experiencias hace falta manejar eso.”

Temas fiscales y jurídicos

En temas como los idiomas y los relacionados con la legislación, al tratarse de áreas muy concretas, allí donde existe un equipo de desarrollo, se suelen considerar estas competencias como ligadas a la especialización de algunos miembros del equipo y en absoluto como áreas comunes necesarias para cualquier actuación en el desarrollo local.

Los temas fiscales o de seguridad social son objeto de preocupación para la mayor parte de los profesionales entrevistados, aunque se trata de asuntos que consideran más propios de los expertos o que, simplemente, no se consideran prioritarios. Son importantes porque, a menudo, las funciones que desarrolla un Agente de Desarrollo Local exceden en la práctica las del desarrollo externo, y se solicita de ellos que procuren asesoramiento al respecto a otros servicios municipales o a usuarios en proyectos concretos.

“Fiscalía, Hacienda y Seguridad Social es en lo que yo me pierdo, Seguridad Social no tanto, pero en fiscal...”

La excepción en cuanto a la necesidad de formación en temas fiscales o jurídicos son los licenciados en derecho, que tienen la sensación de tener esa área cubierta en su formación reglada.

Por otro lado los temas de políticas públicas en la administración y los relacionados con temas de la Unión Europea, excepto el referido a los programas europeos de financiación, despiertan menor interés entre los entrevistados.

7.2.5. Otras materias concretas

Además de los contenidos recogidos en los apartados anteriores y que se derivan explícitamente del discurso de los profesionales consultados, existen otras necesidades de formación implícitas o encubiertas que se desprenden de la distancia entre la realidad del desarrollo local como se realiza actualmente y lo que estos mismos profesionales manifiestan que “debería ser”.

Entre estas necesidades sería interesante considerar la formación en temas como normalización de calidad (ISO 9000), materias de gestión medioambiental y sistemas de información geográfica (SIG). Las normas ISO suponen los nuevos marcos de competencia para cualquier empresa que quiera moverse en un contexto internacional, por lo que cualquier incidencia en el desarrollo económico local, deberá considerar estos aspectos, en especial el medioambiental. Por otra parte, trabajar sobre un territorio requiere manejar los sistemas de información sobre el mismo e incluso sacarles el máximo rendimiento.

Otras materias que al menos conviene apuntar por la necesidad de sensibilizar sobre estos aspectos, respetando siempre la concreción del trabajo del agente de desarrollo, son la prevención de riesgos y la salud laboral.

En el terreno de la promoción económica local, también parece interesar la formación en formas y fórmulas de creación y gestión de empresas de economía social. En el terreno agrícola funcionan en nuestro país las experiencias más extendidas de cooperativas. Conocer y extender su funcionamiento pueden ser claves para el desarrollo económico de zonas rurales. La formación de los promotores en este terreno puede ser un elemento interesante, dada la importancia que se le da a la promoción del autoempleo desde algunas intervenciones de desarrollo.

Otra área específica de interés en el ámbito del desarrollo rural puede ser, en el sentido más amplio, la promoción y comercialización de servicios turísticos innovadores.

Por último, dentro del terreno de la promoción económica y el empleo parecen despertar especial interés los temas referidos a los nuevos yacimientos del empleo, como alternativas para los desempleados jóvenes, mujeres, mayores de 45 o desempleados de larga duración.

En un orden de cosas más práctico, más cotidiano, de los discursos de estos profesionales parece desprenderse la necesidad de apoyo en la redacción y presentación de proyectos y programas, una actividad que constituye la base de su trabajo y la continuidad de su puesto. Y en este mismo terreno entrarían los conocimientos sobre estructura y ciencia de la Administración Pública. Entre estos conocimientos habría que hacer especial hincapié en las cuestiones de protocolo y el proceso administrativo.

Entre los profesionales consultados existen perfiles muy diversos. Algunos desarrollan actividades más próximas a los servicios sociales o de asistencia social. Para éstos sería necesaria formación específica en el terreno de la atención a colectivos con especiales dificultades de inserción social, como personas discapacitadas, inmigrantes, mujeres y niños maltratados, etc.

Por último, dentro de las necesidades de formación existen otras que tienen más que ver con actividades de información y orientación puntual. Este tipo de actividades guardaría relación con esa necesidad de trabajo en red, que se ha apuntado de forma recurrente a lo largo de toda la investigación como medio de satisfacer necesidades de conocimientos puntuales y de apoyo mutuo entre los trabajadores del desarrollo local.

7.3. Criterios para la planificación de la formación

La formación, entendida como cualificación de los trabajadores que intervienen en la gestión de proyectos de desarrollo local, tiene como objetivo final el desarrollo de un conjunto de capacidades que son necesarias para la correcta ejecución de los proyectos en los que participan, de acuerdo a los objetivos estratégicos y de desarrollo fijados por las organizaciones promotoras de los mismos.

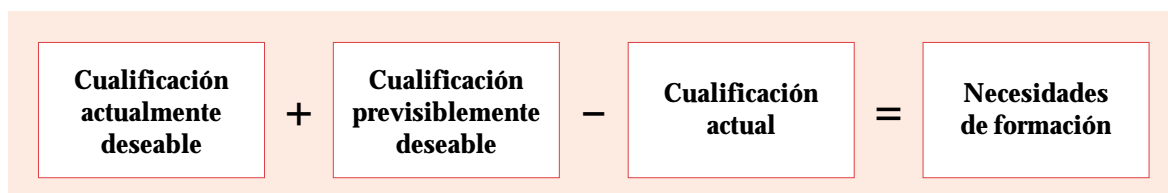
El Agente de Desarrollo Local es, en este sentido, un protagonista activo del proceso formativo, y en la planificación de la formación se habrán de tener en cuenta sus competencias de partida y sus expectativas personales, además de los intereses y objetivos de la propia organización. La formación debe ser entendida como una parte más del sistema de gestión de los recursos humanos, junto con la selección de personal, los sistemas de promoción y retributivos, etc.

Otro factor a tener en cuenta es la polivalencia de competencias que, por lo general, requieren las ocupaciones de desarrollo local, que intervienen en diversos sectores de actividad y con diferentes grupos de población. La formación debe planificarse atendiendo a estos criterios de polivalencia, a la vez que a los necesarios criterios de especialización. Los contenidos y la duración de los módulos deberá realizarse teniendo en cuenta estos criterios y considerando que las acciones formativas no tienen que referirse necesariamente a cursos de duración media o larga, sino que determinados conocimientos, habilidades y actitudes pueden desarrollarse a partir de acciones de formación coyunturales, como jornadas, seminarios o conferencias.

Un aspecto de las actuaciones de desarrollo local que es importante considerar en la planificación de la formación es la innovación, que en muchos casos es parte integrante e incluso objetivo último de la intervención de desarrollo. El carácter innovador de la actividad plantea requerimientos evidentes de formación continua, tanto en las áreas relacionadas con actividades tan dinámicas como las nuevas tecnologías o el medioambiente, como en las propias técnicas de creatividad.

Por último, un área de cualificación común a todos los agentes que intervienen en procesos de desarrollo local y, sobre todo, a los que participan en las fases de dirección estratégica y planificación de las actuaciones, es el conocimiento del territorio en el que se desarrollan estas actuaciones. No se puede olvidar que el territorio es una de las características que definen el proceso y el objetivo del desarrollo es desencadenar cambios positivos en ese territorio.

A partir de estas consideraciones, la planificación de la formación en cuanto a sus contenidos deberá tener en cuenta la cualificación actual de los trabajadores de la organización, la cualificación deseable para desarrollar los objetivos propuestos y la cualificación deseable para hacer frente a las evoluciones previsibles de la organización y de los puestos de trabajo.



Una vez analizadas e identificadas las necesidades de formación de la organización será necesario realizar el diseño del plan, definiendo los objetivos, plazos, recursos y herramientas, mecanismos de control y seguimiento, etc., necesarios para llevarlo a cabo.

Es en este diseño donde entran en juego las características concretas de las acciones formativas, que habrán de determinarse atendiendo una vez más tanto a las necesidades de la organización (“que el puesto de trabajo no quede desatendido”) como a las del trabajador (“que tenga una aplicación práctica en el trabajo cotidiano” o “que se expida un certificado que luego puntúe en una convocatoria”).

A lo largo del estudio se han planteado diferentes problemas de acceso a la formación a los que los mismos profesionales implicados han propuesto diferentes soluciones: acciones de corta duración, que propicien el intercambio o el conocimiento de nuevas experiencias, que compatibilicen la formación a distancia con la presencial, que se realicen a través de nuevas herramientas y de modernos sistemas de comunicación y, sobre todo, que sean de calidad y se ajusten a las necesidades concretas y prácticas de los profesionales, incluso realizadas a partir de la gestión real de un proyecto.

8. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Del conjunto de la información obtenida durante la presente investigación se deduce que existen distintas percepciones sobre el desarrollo local que condicionan tanto las intervenciones que se realizan en los distintos territorios como el perfil de los técnicos que las llevan a cabo, su implicación social y política, sus actitudes y, cómo no, sus necesidades formativas. Entre estas percepciones destacan dos que, aunque conviven en la actualidad en las actuaciones que se desarrollan en España, parecen sucederse o constituir una evolución de los objetivos del desarrollo local en el tiempo. La primera es una visión que se podría denominar economicista y que sostiene que “la finalidad última del Agente de Desarrollo Local es la generación de puestos netos de trabajo”. El enfoque de esta concepción del desarrollo es fundamentalmente sectorial, más que territorial. La segunda, que tiende a definirse como integral, parte de una visión más global, siendo el empleo una preocupación que ha de tenerse en cuenta en el desarrollo local, pero no la fundamental. Según esta percepción integral del desarrollo, éste debe ocuparse del conjunto de las necesidades locales (económicas, sociales, culturales, etc.), de la calidad de vida de los ciudadanos, centrando su actividad en un enfoque territorial por encima del sectorial. Es una percepción que tiene que ver con una visión estratégica del desarrollo.

Las acciones de desarrollo local se llevan a cabo desde distintos ámbitos geográficos e institucionales: existen sobre todo experiencias municipales, de estricto ámbito local, pero también hay proyectos y estructuras que cubren territorios supramunicipales como los llevados a cabo por las Mancomunidades de Municipios y otras estructuras de ámbito comarcal o regional, las actuaciones de desarrollo provinciales y las promovidas por las comunidades autónomas.

Atendiendo al tipo de territorio en el que se llevan a cabo las intervenciones de desarrollo es importante distinguir entre el ámbito urbano y el rural, ya que las necesidades de desarrollo de ambos son tan diferentes como su situación socioeconómica, lo que sin duda condiciona el carácter de las actuaciones acometidas, las características de las organizaciones que promueven estas actuaciones, la naturaleza de las estructuras que las ejecutan y, en última instancia, las necesidades de formación de sus trabajadores.

Aunque cada vez con más frecuencia participan en estas iniciativas entidades de carácter privado, organizaciones de carácter asociativo y entidades sin ánimo de lucro, los promotores de las iniciativas de desarrollo local son mayoritariamente entidades públicas, con una presencia muy significativa de la Administración Pública Local (ayuntamientos y mancomunidades).

La estructura tradicional de intervención de estas entidades es la Agencia de Desarrollo Local, formada por un equipo técnico multidisciplinar y desde la que se abordan todo tipo de proyectos generadores de actividad económica y empleo.

Las Agencias de Desarrollo Local adoptan diferentes modelos de organización y funcionamiento según la entidad de la que dependen, aunque se pueden identificar claramente dos tipos diferenciados:

- Los departamentos municipales, totalmente dependientes de la administración a la que pertenecen.
- Las empresas municipales de desarrollo, entidades creadas con participación municipal y, en ocasiones, de otras entidades de carácter local (empresas, sindicatos, etc.). En general son más ágiles y funcionales que los departamentos municipales.

Las estructuras formadas por equipos técnicos multidisciplinares son consideradas como las fórmulas más adecuadas desde las que abordar planes o proyectos de desarrollo integral de un territorio. En los municipios rurales y ayuntamientos de pequeño tamaño, sin embargo, es frecuente que el Agente de Desarrollo Local trabaje solo, e incluso que realice tareas completamente distintas de las que corresponderían a su puesto de trabajo.

En buena parte para suplir las deficiencias originadas por el aislamiento, los trabajadores de esta actividad ven de forma muy favorable la creación de redes de profesionales a través de las cuales puedan intercambiar experiencias y conocer proyectos o intervenciones que pudieran resultar transferibles a su territorio o a la población objetiva con la que trabajan.

En cuanto a las líneas de actuación del desarrollo local, éstas son múltiples y diversas, si bien los ejes más desatacados se pueden resumir y clasificar del siguiente modo:

Líneas de actuación	Contenidos más comunes
Promoción empresarial y creación de empresas (Pyme)	<ul style="list-style-type: none"> • Viveros de empresa y otras acciones de acompañamiento • Centros de Servicios Empresariales (información, asesoramiento y servicios) • Oficinas de comercio exterior, servicios de videoconferencia, centros de teletrabajo, etc. • Asesoramiento a emprendedores • Formación empresarial (trabajadores, directivos y emprendedores)
Formación y empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de Información, Orientación e Inserción Laboral • Políticas activas de empleo. • Servicios de apoyo al autoempleo • Escuelas taller y casas de oficios • Otras acciones de formación ocupacional y formación continua
Acceso a la “Sociedad de la Información”	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la modernización tecnológica de las empresas • Servicios Internet para las empresas • Servicios internet para los ciudadanos
Diversificación económica en zonas rurales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la pluriactividad o la generación de rentas complementarias • Apoyo a actividades de turismo rural • Apoyo a producciones locales de calidad • Apoyo a la comercialización de productos artesanales • Recuperación del patrimonio • Acciones de protección del medio ambiente

Aunque la esencia del desarrollo local consiste más en la dinamización-acción-participación, partiendo de un análisis previo de la situación, los recursos y las iniciativas anteriores, que en la gestión del acceso a subvenciones públicas; lo cierto es que ésta es, por el momento, una parte funda-

mental del trabajo de los Agentes de Desarrollo, cuya permanencia en el puesto de trabajo depende en muchos casos de estas subvenciones.

Esta dependencia origina además situaciones de temporalidad de los contratos y falta de estabilidad en el puesto de trabajo, condiciones, en definitiva, que en absoluto favorecen la actividad laboral de estos profesionales, o su motivación.

El agente de desarrollo es una figura ya institucionalizada, aunque no consolidada todavía. Institucionalizada porque se identifica así desde las instituciones que financian la contratación de estos profesionales. Los agentes de desarrollo tienen funciones muy limitadas en la práctica, aunque sobre el papel se definen como dinamizadores de la vida social-cultural y económica de los municipios donde intervienen.

La evolución ha sido cualitativa, no es que haya muchos más agentes de empleo y desarrollo sino que la labor profesional se realiza en condiciones más aceptables que antes, a pesar de la problemática común al colectivo: precariedad laboral, desprestigio profesional, indefinición de funciones, falta de formación específica e incompreensión de la entidad que contrata.

Profesionales y expertos coinciden en la opinión de que tanto el desarrollo local como los agentes y promotores del desarrollo o los profesionales afines, tienen una definición muy confusa actualmente. En parte, la falta de definición del profesional se entiende como extensión de la relativa a las materias de su competencia: es una profesión en cambio permanente porque se ejerce en un ámbito en cambio permanente, en constante evolución. En otras ocasiones la indefinición viene dada por la ausencia de estrategias definidas y procedimientos de trabajo en la organización, por el hecho de que el profesional tenga que “inventar” su puesto de trabajo.

Debido a la indefinición del puesto se tiende a conceptualizar al Agente de Desarrollo como técnico en desarrollo, lo que quiere decir que puede hacer todo lo que tenga que ver con el progreso del municipio, es decir, casi todo.

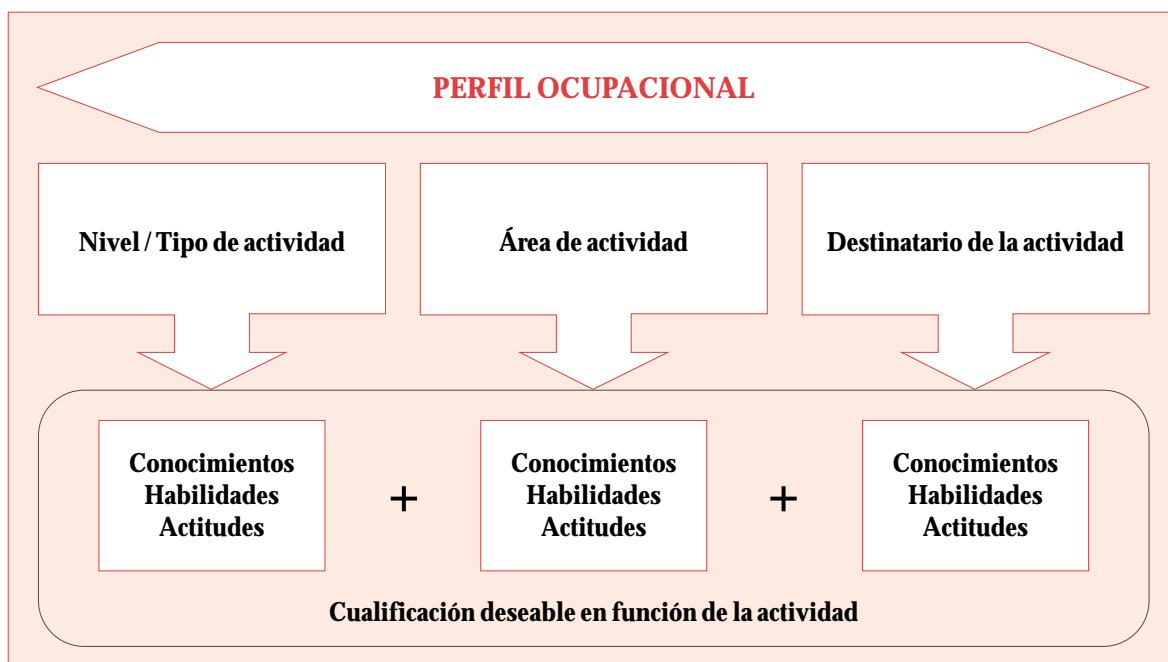
En este marco, Agentes de Desarrollo Local y las figuras profesionales afines se confunden –incluso en la identificación que hacen de sí mismos– y el término ADL aparece como una mera formalidad más relacionada con la contratación que con la definición de una categoría profesional o de las tareas que la identifican.

Definir los perfiles profesionales que se incluyen en esta categoría requiere un análisis sistemático del proceso de trabajo para el conjunto de las intervenciones incluidas en las diferentes líneas de actuación del desarrollo local. Se observa así que las actividades de desarrollo se producen en tres niveles de similar importancia:

- Nivel de decisión estratégica: dirección, coordinación de recursos...
- Nivel de gestión: tramitación de expedientes, gestión de subvenciones...
- Nivel operativo: investigación, información, comunicación...

El nivel operativo es el que presenta, por su amplitud y complejidad, una mayor dificultad de análisis, por lo que se han diferenciado en él toda una serie de tipos de actividad (información, asesoramiento, investigación, promoción de empleo, etc.) sobre los que se investigan las competencias deseables para las correspondientes ocupaciones. Además del tipo de actividad se tiene en cuenta el área de la actividad (formación, empleo, nuevas tecnologías, medioambiente...) y el público ob-

jetivo de la intervención (empresas, público en general, mujeres, jóvenes...). La suma de los conocimientos, habilidades y actitudes resultantes de analizar estas tres variables determina la cualificación deseable para una determinada ocupación o grupo de ocupaciones.



Del análisis realizado se desprenden los conocimientos, habilidades y actitudes deseables para cada una de las variables analizadas y, a partir de estas y de la propia percepción de los interesados, las necesidades de formación más generales de este grupo profesional.

Las principales conclusiones del análisis de las necesidades de formación de los profesionales del desarrollo local (Agentes de Desarrollo Local y profesionales afines) se resumen en los puntos siguientes.

- Partiendo de la formación necesaria para el acceso al puesto de trabajo, ésta es muy variada. La titulación requerida puede ser una diplomatura universitaria –Trabajo Social, Relaciones Laborales, Graduado Social, Magisterio...– o una licenciatura universitaria –Derecho, Económicas, Políticas, Sociología...–. Pero además de esta formación académica inicial es necesaria una la formación complementaria susceptible de acreditación. Se valora, sobre todo, la experiencia adquirida en la gestión de proyectos de desarrollo.
- Queda patente la necesidad de adaptación continua de estos profesionales a las circunstancias cambiantes y el carácter innovador de la actividad que realizan.
- De aquí que la formación que poseen los Agentes de Desarrollo Local y los profesionales afines provenga sobre todo de tres vías diferenciadas: la formación reglada, la experiencia y la formación ocupacional y continua.
- En algunos aspectos existe una perspectiva diferente entre profesionales y expertos sobre las áreas, técnicas y métodos de formación más adecuados a las necesidades de los primeros. Podría ocurrir, simplemente, que las necesidades no coincidieran siempre con los intereses, pero también es posible que los trabajadores sean más conscientes de sus deficiencias particulares aplicadas al trabajo cotidiano, mientras que los expertos tienden a conceptualizar las materias formativas en aras de una visión más estratégica del desarrollo.

- Los agentes de desarrollo necesitan formación en habilidades profesionales, sociales y de formación, de promoción del empleo, metodología de intervención social, programación y evaluación de programas y otros campos más específicos relacionados con estas áreas.
- Demandan en general contenidos instrumentales frente a las materias troncales del itinerario formativo, sin descuidar la importancia de las materias transversales, por la importancia de los valores vocacionales en el desarrollo. Según se desprende de este estudio conviene equilibrar entre unos y otros elementos en cada situación específica según el perfil profesional de que se trate.
- Se hace especial hincapié en lo instrumental. Fundamentalmente, los agentes de desarrollo, lo que necesitan, lo que les interesa, son las cuestiones con las que resuelven el día a día de su trabajo.
- Muchos de los profesionales consultados se quejan de que no saber manejar bien el ordenador, ni navegar por Internet, de tener también necesidad de conocer mejor la legislación y normativa europea, sobre todo relacionada con el empleo y el desarrollo, puesto que los agentes de desarrollo son agentes de empleo en numerosas ocasiones.
- Los Agentes de Desarrollo Local y afines que son de formación economistas, licenciados en empresariales o derecho dicen necesitar mayores conocimientos en habilidades sociales y aquellos profesionales con un perfil más humanista, geógrafos, historiadores, pedagogos, psicólogos y sociólogos, reclaman más contenidos relacionados con la gestión empresarial y el autoempleo.
- El itinerario modular debería integrar tanto cuestiones generales como específicas, formar al agente en fundamentos, procedimientos y técnicas; y tender también a lo concreto, específico, práctico y ejemplar; en definitiva modelos experienciales con perspectiva histórica y contextual del estilo catálogos y representaciones de cada caso.
- Los profesionales cuya actividad se desarrolla en núcleos rurales o de forma aislada en departamentos municipales manifiestan la necesidad de ser formados en una gran variedad de temas. Las necesidades de formación de los profesionales que trabajan en un equipo, modelo más propio de las Agencias de Desarrollo, son considerablemente distintas y, aunque sus demandas también son expuestas de forma patente, suelen ser más específicas, y algunas veces pueden contar con una formación planificada “a la carta” organizada por la misma organización.
- Los principales obstáculos detectados para el acceso a la formación necesaria de los ADL y figuras profesionales afines son:
 - Falta de tiempo, en una actividad que con frecuencia resulta absorbente para unos trabajadores que no siempre cuentan con el apoyo y la comprensión de su actividad por parte de la organización en la que trabajan, y que a menudo realizan con recursos humanos escasos o inexistentes y en horarios necesariamente flexibles.
 - Aislamiento de los agentes que trabajan en el ámbito rural, que les obliga a realizar largos desplazamientos.
 - Falta de financiación o de apoyo por parte de las organizaciones en las que ejercen su actividad.
 - Carencia de una planificación estratégica de los recursos humanos y la formación en las organizaciones dedicadas al desarrollo.

- Temporalidad de las contrataciones / inestabilidad en el empleo.
- Falta de una oferta formativa adecuada a las necesidades de los ADL y figuras profesionales afines.
- Imposibilidad de recoger la gran diversidad de prácticas de desarrollo, que además están en constante evolución, en un programa formativo estandarizado.
- La solución a buena parte de estas dificultades pasa por diseñar y planificar acciones formativas adecuadas a las necesidades de estos trabajadores no sólo en cuanto a contenidos y conocimientos, sino también en lo que respecta a duración y metodología:
 - Acciones y módulos de formación de corta duración.
 - Asistencia técnica individualizada y especializada, ya sea a modo de tutorías periódicas o de seguimiento en los proyectos concretos de desarrollo que realiza el ADL o equipo.
 - Acciones que fomenten el intercambio de experiencias y el conocimiento de otros proyectos de desarrollo: jornadas, encuentros, conferencias, seminarios, etc.
 - Autoformación, tutorizada o no, mediante herramientas específicas que faciliten una mayor flexibilidad horaria y eviten los desplazamientos (multimedia, teleformación...).
 - Formación “certificada”, avalada por entidades u organismos de prestigio, susceptible de ser apreciada en convocatorias de empleo o de promoción laboral.

Se trata, en definitiva, de diseñar un itinerario formativo adecuado para la formación y el reciclaje continuos de los Agentes de Desarrollo Local, suficientemente flexible para adecuarse a sus múltiples y variadas necesidades, y lo bastante planificado como para permitir una cierta sistematización de sus actividades profesionales en aras de un mejor desarrollo de su itinerario profesional.

ANEXO I: CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS

SELECCIÓN DE CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO LOCAL

Introducción

En este anexo hemos reunido 27 casos interesantes de prácticas de desarrollo local en España. Se presentan en fichas, en las que se ha esquematizado al máximo la experiencia. Los datos se han obtenido a partir del trabajo de campo del Estudio.

No es sencillo establecer qué se considera un ejemplo de buenas prácticas en desarrollo local. Los programas actúan sobre distintos entornos y realidades, por lo que no se les pueden aplicar criterios de valoración homogéneos. Tampoco pueden ser analizados sólo en términos cuantitativos. Para su selección se ha empleado una serie de indicadores que facilitaban el análisis y eran a la vez lo bastante amplios para respetar la heterogeneidad de los procesos. Se ha procurado asimismo que fueran experiencias vivas.

El grupo de expertos que ha asesorado a FOREM en el Estudio eligió luego cinco de estas experiencias para analizarlas en profundidad. Se tuvo en cuenta para ello criterios de diversidad, tanto geográfica como de tipo de intervención, ámbitos de actuación (urbano-rural) y origen de la iniciativa (privada, pública o mixta). Son las cinco que aparecen en primer lugar: Parque de Miraflores (Sevilla), Leader II de la Serranía de Ronda (Málaga), Agencia Local de Promoción Económica y Empleo del Ayuntamiento de Gijón, Comisión de Formación, Empleo y Desarrollo para Usera y Villaverde (Madrid) y Centre Àgora de Vilafranca del Penedès (Barcelona). La síntesis de este análisis presencial figura a continuación de la descripción esquemática en forma de ficha.

En esta síntesis se refleja el origen de algunas decisiones y la valoración de los técnicos sobre los principales obstáculos y éxitos de los proyectos. De este análisis se desprenden algunos elementos comunes que podemos considerar básicos para el desarrollo de actuaciones exitosas. La principal es sin duda la participación activa de la población. En unos casos la participación de los ciudadanos ha sido el motor de los programas (caso de Usera y Villaverde y del Parque de Miraflores); en otros, los promotores impulsaron la participación de la sociedad organizada (Vilafranca y Ronda). Pero todas las experiencias, y así lo destacan sus responsables, han contribuido a dinamizar el tejido social y a generar nuevas formas de participación ciudadana en la toma de decisiones.

El equipo humano es un elemento clave en estos casos. Se destaca su motivación y capacidad de diálogo, aunque se reconoce también la importancia de una preparación adecuada y del conocimiento del terreno. Se valora más la experiencia de estas personas que su titulación. Ésta es, sin em-

bargo, exigida para algunos puestos y tareas. Cuanto más crece el proyecto y más áreas de actuación abarca, mayor especialización se requiere de los trabajadores.

Las constantes de todos los casos analizados son la utilización de recursos endógenos, la preservación de industrias o profesiones tradicionales, la revalorización de los aspectos culturales al abordar la promoción socioeconómica y la preocupación por la calidad en todas sus actuaciones.

Sabemos que en este breve listado de casos interesantes no están todos los que son. Nuestra intención no era hacer un catálogo exhaustivo, ni mucho menos evaluar el conjunto de las prácticas de desarrollo local en España. Únicamente mostramos ejemplos surgidos en el marco del proyecto y que reúnen algunos de estos indicadores: el tipo de intervención es adecuado al entorno social, económico y medioambiental; el impacto es positivo y hay una clara implicación de la población concernida.

Como es lógico, los casos analizados no contienen todos los indicadores que se señalan a continuación como propios de las buenas prácticas. No son supuestos de manual sino experiencias reales, surgidas de necesidades concretas y condicionadas en su desarrollo por factores socioeconómicos también reales. Creemos que éste es precisamente su principal valor.

Lo que se pretende, en definitiva, es contribuir a atender demandas y paliar obstáculos detectados en el estudio (de forma destacada en los puntos 6.5, 6.7 y 7.2.1) y que comparten la mayoría de los agentes de desarrollo: hacen falta referentes y respuestas concretas a los problemas del quehacer diario. Esta selección de casos tiene un carácter netamente instrumental como elemento de apoyo a futuros proyectos y acciones formativas en el sector.

Indicadores de buenas prácticas de desarrollo local

Los siguientes indicadores han sido utilizados para la identificación de casos de buenas prácticas. Ninguno de ellos sirve por sí solo para esta tarea, pero manejados en conjunto y de forma flexible sí pueden ser una herramienta de utilidad. Al menos así ha sido en esta ocasión.

1. Por el tipo de intervención

Son buenas prácticas las que se caracterizan por:

- El aprovechamiento imaginativo de los recursos endógenos (naturales, humanos, técnicos, organizativos, culturales, etc.).
- Fomentar el autoempleo, dando posterior tutela y seguimiento a las iniciativas emprendidas.
- Impulsar la economía social.
- Apoyar la comercialización conjunta de las pequeñas producciones agrarias y artesanales, reduciendo intermediarios entre productor y consumidor.
- Favorecer conexiones internas del tejido socioeconómico territorial.
- Introducir cambios tecnológicos (teletrabajo, servicios de redes telemáticas etc.).
- Revalorizar el patrimonio cultural y natural.
- Realizar inversiones orientadas al turismo (hostelería rural, restauración típica y otro tipo de servicios).
- Orientar la producción a la agricultura compatible y a la artesanía agroalimentaria, apoyando una producción ecológica de calidad y contribuyendo a conservar mejor el entorno natural.
- Incentivar la inversión en proyectos industriales.
- Activar la pequeña inversión privada y atraer inversiones de otras localidades próximas.
- Establecer redes de cooperación externa con otros proyectos y programas.
- Primar la utilización de energías renovables y la gestión integral de los residuos sólidos urbanos y agroganaderos.
- Explorar posibilidades no desarrolladas hasta el momento: nuevas actividades económicas, nuevos servicios al ciudadano, etc.
- Implantar programas de formación profesional (reglada, ocupacional y continua) articulados por todas las entidades con competencia en la materia y en función de las necesidades reales de la oferta/demanda.

2. Por su impacto

Son buenas prácticas las que contribuyen eficazmente a:

- Propiciar el desarrollo sostenible, dinamizando actividades económicas y sociales e integrándolas en el entorno.
- Crear y relacionar iniciativas empresariales y sociales diversificadas, especialmente PYMES y de economía social, diversificando la economía.
- Crear de puestos de trabajo netos en la zona.
- Implantar tejido industrial y generar servicios e industrias colaterales.
- Iniciar un diálogo fluido entre las economías a escala micro y macro.
- Crear estructuras estables para la gestión (asociaciones, agencias, sociedades, centros, etc.)
- Una transición no traumática del agricultor a productor-conservador de paisaje y del patrimonio natural y cultural.
- Mantener o asegurar la rentabilidad de algunas explotaciones, cultivos, industrias y servicios.
- Elevar la calidad de vida del conjunto de la población local.
- Lograr la plena igualdad entre hombres y mujeres.

3. Por la forma en que implican a los ciudadanos

Son buenas prácticas las que favorecen:

- Procesos de cambio social en valores y en actitudes.
- La creación de espacios para la colaboración entre la sociedad civil y las instituciones.
- Una cultura de participación ciudadana en la planificación y en la toma de decisiones.
- Modelos horizontales de gestión y esquemas de actuación de “abajo a arriba”.
- La transferencia de tecnología social (técnicas de intervención, dinamización, evaluación, gestión de recursos, etc., que por su sencillez y versatilidad son aplicables por actores sociales no expertos).
- La aplicación de fórmulas de formación continua en los distintos ámbitos profesionales.
- La puesta en valor de la iniciativa social.
- El diálogo social (entre administraciones, empresarios, sindicatos y otras organizaciones sociales).
- Nuevas relaciones en la producción y en los procesos de transformación y comercialización (circuito corto): de cooperación, de innovación, de organización.
- La autoformación de los actores sociales intervinientes.
- Un refuerzo de la identidad colectiva, manifestada en una consciencia de estar tomando parte en procesos de desarrollo local.

Ambito territorial: Sierra de Ronda (Málaga)	Ambito temporal: Desde 1995
Dirección: CEDER C/ Armiñán, 24B Ronda	Teléfono: 952.872.747

Descripción de la experiencia

Es un proyecto de desarrollo rural gestionado por el CEDER (asociaciones empresariales, cámaras, sindicatos). Agrupa a 21 localidades. Han creado una central de iniciativas Turísticas (CIT) con central de reservas que abarca prácticamente toda la oferta de alojamientos de la serranía. Se ha impulsado el desarrollo de empresas e industrias vinculadas con el turismo. Código de identificación del LEADER ES0603521.

<http://www.serraniaronda.org/>

Síntesis del análisis presencial

Ambito de actuación:

La Serranía de Ronda es una zona de gran valor ecológico, con tres parques naturales. Un paraíso natural de gran biodiversidad y valor paisajístico. La población se concentra en pequeños municipios con posibilidades de desarrollo de pequeñas industrias chapineras, de la castaña y, sobre todo, turismo rural e industrias afines.

El proyecto agrupa 21 localidades.

Es una comarca cercana a la costa. La mejora de las carreteras supone un peligro de una afluencia demasiado masiva de turismo que termine imponiendo su ritmo a las comarcas en lugar de marcárselo éstas a los que llegan. De hecho Ronda es ya la tercera ciudad andaluza en cuanto a afluencia de turistas.

Origen de la iniciativa:

En 1991 se creó el Centro de Desarrollo Rural financiado por la Iniciativa Comunitaria Leader. El proceso se inició por iniciativa de diversos promotores (individuales y colectivos) de varios municipios. El proyecto, en su primera fase se presentó al Ayuntamiento y a la Junta de Andalucía, llegando a un acuerdo entre la administración y los agentes privados que estaban trabajando en la comarca.

En una segunda etapa se determinaron las líneas estratégicas en función del tipo de desarrollo deseado y consensado por todos, los más avanzados y los más conservadores, a fin de que pudiera ser asumido por todos los ámbitos.

Experiencias:

En el proyecto se planteó la puesta en marcha de un modelo turístico, acorde con el entorno y que compagine la rehabilitación del patrimonio arquitectónico con la promoción de las pequeñas industrias agroalimentarias de la zona (cooperativas de mujeres, jóvenes emprendedores), aprovechando los recursos de la comarca.

El modelo de empresa más adecuado parece ser el de empresas mixtas, con un desarrollado sentido de lo colectivo, como punto de encuentro entre lo privado y lo público.

El desarrollo local (a nivel de municipio) se complementa por el desarrollo rural, que aporta la visión comarcal. Esta, a su vez, facilita la traslación de experiencias exitosas de un municipio a otro.

La iniciativa de mayor éxito ha sido la Central de Iniciativas Turísticas que aglutina la oferta turística de la serranía (casas rurales, pequeños hoteles, mesones, animadores turísticos) y funciona como central de reservas. Se ha incorporado un sistema de control de calidad.

También han creado la Asociación de Calidad Agroalimentaria. Los empresarios que la integran promocionan conjuntamente sus productos en las ferias y tienen intención de aglutinar productos de calidad de toda Andalucía.

La Asociación de Animadores Socioculturales funciona de forma muy participativa, poniendo en común las iniciativas promovidas.

Las estrategias de actuación suelen ser revisadas anualmente.

Agente de Desarrollo Local:

Los responsables del CEDER consideran que es necesario que exista una relación directa entre los ADL, contratados por los ayuntamientos y los centros de desarrollo local. Si no hay coordinación, se empobrecen los contenidos de ambos, por falta de una perspectiva conjunta. Las funciones de los ADL varían según las necesidades del municipio donde trabaja: en uno facilitará los tramites administrativos, en otro dinamizará y motivará a los promotores, etc.

El equipo del CEDER está compuesto por un gerente y un equipo de responsables de programas. Además hay técnicos en función de cada iniciativa (turismo, PYMEs agroalimentación). Se valora más la experiencia. No se exige titulaciones específicas, que se consideran insuficientes, salvo en las especialidades económicas.

Formación

EL CEDER forma parte de la Mesa de Formación de la Serranía de Ronda, donde están presentes todos los colectivos que trabajan en formación, sindicatos, patronal y colectivos públicos.

Además, tienen programas formativos con distintas modalidades: formación ocupacional, a través de prácticas especializadas en empresas; intercambio de experiencias; cursos introductorios para mujeres que trabajan en temas rurales y para jóvenes promotores.

No tienen, sin embargo, programas específicos de formación continua para las personas que trabajan en el CEDER o en desarrollo local, a excepción de las actividades de la Asociación de Animadores Socioculturales: esta Asociación tampoco tiene actividades formativas propiamente dichas, sin embargo realizan puestas en común, con una periodicidad mensual, de las posibilidades e iniciativas que van surgiendo en los municipios donde trabajan.

Ambito territorial: Sevilla	Ambito temporal: Desde 1983
Dirección: Ayuntamiento de Sevilla (Gerencia de Urbanismo) Avda. Carlos II, s/n - Recinto de La Cartuja 41092	Teléfono: 95.448.02.85 95.494.88.37

Descripción de la experiencia

En el distrito de la Macarena (en una zona con población en riesgo de exclusión social, con altas tasas de fracaso y abandono escolar) por iniciativa ciudadana vecinal se ha ido recuperando un espacio de 86ha, con restos arqueológicos y gran valor medioambiental, generando empleo, preservando el patrimonio histórico y cultural, con un fuerte componente de formación multidisciplinar y en su mayoría por itinerarios no reglados. Al acceder en 1995 a fondos de la UE, la gestión pasó a depender de la Delegación de Economía del Ayuntamiento y se incorporan programas formación de garantía social (escuela-taller), cuyos alumnos acceden a los empleos en el parque (hay un convenio para parados mayores de 40 años). Existen zonas de ocio, de desocupados, 3ª edad y jóvenes en edad escolar excluidos del sistema educativo reglado.

Síntesis del análisis presencial

Ambito de actuación:

El Parque Miraflores está ubicado en la zona norte de Sevilla, en una zona de polígonos industriales. Los barrios colindantes se caracterizan por bajos niveles socioeconómicos y muy altas tasas de población infantil (la tercera parte de la población tienen menos de 15 años y el 17% son jóvenes). Uno de los problemas más latentes es el alto porcentaje de fracaso escolar.

La zona ha sido declarada Bien de Interés Cultural en 1988 por el patrimonio arqueológico que alberga: restos de la época romana, edificaciones del siglo XV, restos de sistemas de pozos noria de finales del XVI.

Origen de la iniciativa:

El proyecto cultural Miraflores y el Comité Proparque surge en el año 1983, como una reivindicación vecinal de construcción de un parque previsto en el Plan General de Ordenación Urbánística desde el año 60. Para hacerlo digno de interés para los vecinos, se vinculó la iniciativa a la satisfacción de otras necesidades de la población de zona: formación y empleo para los jóvenes, mejora de infraestructuras, lucha contra el deterioro urbanístico de los barrios colindantes como consecuencia de la construcción especulativa, etc. En 1986, el Comité crea la asociación Colectivo Animación y Desarrollo.

Los integrantes del Comité trabajaban en las primeras etapas en pequeños grupos para poner en marcha proyectos concretos.

Experiencias

El primer espacio que surge como consecuencia de las actuaciones del Comité son los huertos, cuyo origen está en el descubrimiento del patrimonio histórico vinculado a los procesos agrícolas. Así surge el Programa Huerta las Moreras para la recuperación del uso histórico de los terrenos. Es un proyecto sociocultural y educativo, autogestionado a nivel organizativo y formativo por los propios vecinos y que pasó a ser un referente para otras iniciativas.

La Escuela Taller, puesta en marcha en 1991, responde a la necesidad de programas de formación para numerosos jóvenes de la zona, excluidos del sistema educativo. En la actualidad la escuela Taller se financia con fondos europeos, a través del INEM. Formalmente su titular es el INEM.

El entorno del parque también se ha utilizado para formación ocupacional e inserción de parados mayores de 40 años (animadores deportivos, jardineros, vigilantes).

La construcción del Parque supuso una inversión de 1.800 millones de pesetas financiadas en un 30% por el Ayuntamiento de Sevilla y el resto por la Unión Europea.

También existe un proyecto conjunto con la Consejería de Cultura de recuperación y puesta en valor del interés cultural del parque: exposiciones, etc.

El elemento fundamental de la experiencia del parque de Miraflores es el protagonismo ciudadano. Probablemente ello ha permitido que la experiencia, que tiene ya 16 años, siga viva, ya que las necesidades que están en su origen siguen existiendo: la gente sigue necesitando y reivindicando una mejor calidad de vida, espacios donde relacionarse con los demás vecinos, trabajo para los hijos, etc.

La relación con los partidos políticos que ostentan el poder municipal no siempre es fácil. En estos momentos las relaciones no están en su mejor momento.

Agente de Desarrollo Local:

En el Parque no trabajan ADL. Los puestos de trabajo que existen son todos de figuras profesionales afines. Inicialmente todas las personas implicadas eran voluntarias. No obstante, la creciente dedicación ha generado la necesidad, primero de gratificaciones y luego de una relación laboral. Actualmente seis personas trabajan en régimen de autónomos en el equipo técnico del Comité para gestionar los programas. Las demás personas están contratadas a cargo de los distintos proyectos: el director de la Escuela-taller, pedagogos, monitores de cada una de las especialidades, etc.

Formación

La experiencia del parque Miraflores ha sido tomada en numerosas ocasiones como ejemplo de buenas prácticas, lo que ha facilitado el intercambio de experiencias en distintos foros.

Ambito territorial: Villafranca y Comarca del Alt Penedés (Barcelona)	Ambito temporal: En 1985 se crea el Departamento de Promoción Económica y Empleo
Dirección: Promoción Económica del Ayuntamiento de Villafranca C/ de la Cort, 14 - 08720 Villafranca del Penedés	Teléfono: 93.817.26.26 93.817.11.69 93.817.24.41

Descripción de la experiencia

Desarrollo industrial de la comarca del Penedés, preservación de la industria vinícola y promoción del turismo vinculado a la viticultura, a través de un Plan Estratégico de Desarrollo promovido por el Ayuntamiento. Destacan dos experiencias: las empresas de inserción y el Centre Agora, un parque industrial temático, dedicado a la agroindustria. Ha sido cofinanciado por CEDER y el Ayuntamiento de Villafranca. Es sede de una importante feria vinícola. La Fundación Pro-penedés, dependiente del Ayuntamiento y con representación de sindicatos, patronal, cajas de ahorros, etc., gestiona la Formación Continua de los Trabajadores, ha impulsado planes sectoriales (papel y cartón). Es un instrumento de debate y de promoción de iniciativas.

Síntesis del análisis presencial

Ambito de actuación:

El Penedés es una comarca de la región metropolitana de Barcelona, con 27 municipios y 70.000 habitantes. En la capital de la comarca, Villafranca se concentra el 50% de la población y el 75% de los servicios de la zona.

Es un área eminentemente vinícola (vinos y cavas con denominación de origen Penedés). A esta actividad se dedica el 40% de la mano de obra de la región. En la zona, aparte de las tres grandes empresas del sector, existe una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas dedicadas al cultivo y transformación de la uva.

Origen de la iniciativa:

En el origen de la iniciativa está el Plan Estratégico del Penedés promovido por el Ayuntamiento a través de la Fundación Pro-Penedés desde 1992. Sus objetivos prioritarios eran la preservación de la identidad agroindustrial de la comarca, frente al riesgo de absorción por el área metropolitana de Barcelona (urgentemente necesitada de suelo industrial) y potenciar el desarrollo económico de Villafranca. Se pretendía conjugar las nuevas posibilidades de desarrollo industrial con el fomento de las actividades agroindustriales típicas de la comarca y evitar la desaparición o recesión de la industria vitícola.

Experiencias:

El proyecto se inició con un estudio de necesidades de suelo industrial y de las industrias agroindustriales. Como consecuencia, se creó el Parque Industrial Centre Agora, que acoge un vivero de empresas y un centro de formación. El Centre Agora es un centro municipal que depende del Departamento de Promoción Económica. Cuenta con un equipo técnico encargado del asesoramiento a las empresas, ya sea seguimiento contable, desarrollo de planes de empresa o marke-

ting. Asimismo, es el responsable de la organización de los cursos de formación para los empresarios y los trabajadores de las empresas de la zona.

En el parque también está la sede de la denominación de origen Penedés, la Unión Vinícola del Penedés (UVIPE), la sede de ACEVIN (Asociación de Ciudades Españolas del Vino) y una antena de la Universidad tarraconense Rovira i Virgili.

La Escuela Universitaria de Enología está trabajando desde hace poco en investigaciones para poder asesorar técnicamente a las empresas del sector.

Esta primera fase generó 50 puestos de trabajo vinculados directamente con el proyecto Agora. Además, la implantación de empresas agroindustriales en el Parque (se ha vendido ya el 75% de los terrenos disponibles) ha generado otros 100 empleos. En la adjudicación de los terrenos del parque se ha tenido especial precaución para que no se instalaran en él industrias contaminantes o empresas de escasa capacidad productiva que utilizaran las naves para almacenar. Así, las parcelas se vendieron a empresas del sector agroindustrial.

La segunda fase del Plan Estratégico está centrada en la puesta en marcha de actividades orientadas a canalizar la información útil para el sector vitícola: una estación Enológica y un centro de referencia, el Instituto Catalán del Vino (INCAV) que probablemente dará empleo a 30-35 personas.

La tercera fase está vinculada al desarrollo del turismo que promocióne los productos vinícolas. Para ello se ha rehabilitado una masía rural que albergará la sede de la Casa del Penedés. Cumplirá las funciones de centro de información sobre todos los aspectos vinculados con el sector.

El principal problema con el que se topó esta experiencia fue la inicial falta de implicación del sector agroindustrial, reacio a las innovaciones. En la actualidad, el hecho de que sea una experiencia compartida por grandes y pequeños empresarios evita que los grandes operadores fijen la política de contratación, de convenios y precios para todo el sector. En el proyecto, que ha ido ganando credibilidad, participan las asociaciones del sector del cava (USEVE y UIPE) y la Cámara de Comercio.

El proyecto cuenta con el apoyo de la Diputación de Barcelona y de los fondos FEDER. Cabe destacar también el funcionamiento, en el marco del Plan, de las Empresas colaboradoras de Inserción (Enfermos de salud mental, parados de larga duración, mayores de 45 años e inmigrantes). En cuatro años han creado 50 puestos de trabajo. Las tres empresas puestas en marcha han creado una asociación, que funciona como operador de tipo social.

Agente de Desarrollo Local

Los Agentes de desarrollo local han participado en todas las fases del proyecto: diseño del funcionamiento y gestión del Centre, acompañamiento a la creación de empresas, diseño de cursos de formación continua y actividades orientadas a la promoción del suelo industrial.

Formación

La formación inicial de los ADL que están participando en el proyecto es de lo más variada: economistas, psicólogos, abogados. Todos ellos han tenido que reciclarse y adaptar sus conocimientos en cursos organizados por la Diputación de Barcelona y el INEM (a través de cursos gestionados por los sindicatos).

El Centre Agora tiene un presupuesto específico (500.000-700.000 pts.) para atender necesidades formativas concretas (por ejemplo aspectos relacionados con la reforma de la Ley de Herencias). La Diputación de Barcelona ha diseñado, sobre la base de estudios previos, un plan de formación para ADL del que se han beneficiado los trabajadores del Agora. Los cursos habitualmente se realizan dentro del horario laboral, si bien en algunas ocasiones se han hecho fuera del horario.

Ambito territorial:

Municipio de Gijón

Ambito temporal:

Desde 1995

Dirección:

Agencia de Desarrollo del Nalón
C/ Maternidad, 2 - 2ª planta
33207 Gijón

Teléfono:

985.09.12.00
ag_local@nalon.netcom.es

Descripción de la experiencia

Dependen del Ayuntamiento y funcionan desde hace varios años. Tienen distintos programas orientados hacia jóvenes (“Abierto hasta el amanecer”), de orientación sociolaboral, medioambientales, etc. Uno de sus objetivos es promocionar Gijón como destino turístico. Tienen previsto promover la figura de ADL de Distrito.

<http://www.ayto-gijon.es/agencialocal/servicio.html>

Síntesis del análisis presencial

Ambito de actuación:

Gijón es una ciudad de 180 Km² con 270.00 habitantes, repartidos entre el casco urbano, la zona rural y la zona costera.

Es numerosa la población juvenil, aunque desde hace unos años se hace notar el aumento de los mayores de 65 años.

Como consecuencia de las reconversiones en la siderometalurgia, en el sector naval, en el minero y el pesquero se puede decir que Asturias no es una región en crisis, sino una región-crisis. El desempleo afecta sobre todo a las mujeres y la población menor de 35 años.

Origen de la iniciativa:

En 1988, el INEM, el Ministerio de Educación y Ciencia el Principado de Asturias y el Ayuntamiento firmaron un convenio para el desarrollo local de Gijón. En aquellos años se planteó también la recuperación de la ciudad, con actuaciones urbanísticas como la remodelación de lugares emblemáticos, por ejemplo el barrio de los pescadores. Allí, se inicia un plan integral de barrio que se va ampliando a toda la ciudad, y que incluye la recuperación de la fachada litoral, las intervenciones costeras en parques marítimos y playas, etc., intentando corregir el modelo urbanístico propugnado en la década de los 60.

En 1992 se puso en marcha el plan estratégico de Gijón, cuyo objetivo era la promoción de un modelo de ciudad que pudiera paliar las consecuencias de la crisis, impulsar la reindustrialización y el desarrollo comercial, potenciar las comunicaciones, las infraestructuras y la cualificación de los recursos humanos; integrar lo rural y lo urbano; y finalmente, transformar Gijón en un destino turístico. En 1993, se suscribió un plan de acción prioritario con las dos centrales sindicales mayoritarias.

En 1996, se constituye la Agencia de desarrollo para la formación y la creación de empleo.

Experiencias:

La Agencia depende de la Concejalía de empleo y desarrollo local. Opera a través de múltiples figuras jurídicas: la Sociedad Turística, una sociedad mixta con capital público y privado, y el

Centro Municipal de Empresas, que a su vez comprende el Parque Científico Tecnológico. Estas últimas son sociedades anónimas municipales. Dependen de la Agencia y están regidas por consejos de administración en los que están representados los partidos políticos municipales, los representantes del sector y los agentes sociales. Todas las áreas tienen un alto grado de autonomía. Anualmente, a través de los programas de empleo se generan unos 3.500 empleos.

En 1999, la Agencia desarrolló alrededor de 46.000 acciones de información y orientación laboral; más de 3.000 informaciones personalizadas a PYMES, visitas a empresarios, etc., y se ha subvencionado la formación más de 2.000 personas.

Tiene diferentes proyectos medioambientales en marcha: reciclaje de residuos (plásticos, madera, aluminio, papel, cartón); y una Escuela-Taller que interviene en un espacio protegido (Monte Vega).

La Agencia trabaja con entidades representativas de la sociedad civil: ha suscrito convenios de colaboración con asociaciones de empresarios y comerciantes, entidades de economía social, asociaciones de parados, la Cámara de Comercio, Asturactiva, la asociación de animadores socioculturales, la Asociación Gitana de Asturias... La apertura a la sociedad, el partenariado social y la concertación es uno de sus mayores logros. Sin embargo, no se consideran suficientemente accesibles.

La Agencia es un referente, seleccionado por el Gobierno español, como una de las tres mejores prácticas españolas para ser presentadas ante el Consejo de Europa.

Agente de Desarrollo Local:

La Agencia no cuenta con ningún ADL en su plantilla. Dado el tamaño del municipio sobre el que se actúa se apostó por la contratación de técnicos especialistas en diferentes áreas: psicólogos, geógrafos, economistas, licenciados en derecho, según las necesidades de los distintos proyectos.

El trabajo por objetivos, y la precariedad (contratos eventuales) genera una presión entre los trabajadores en comparación con el resto de los empleados municipales.

Formación:

La Agencia tiene un plan de formación propio para atender las necesidades específicas no incluidas el plan municipal. Los cursos se realizan utilizando el 50% de la jornada laboral.

A fin de complementar su formación, los trabajadores también tienen acceso al master en desarrollo local de la Universidad de Oviedo y han participado en la formación impartida a través del Plan Municipal de Formación.

Ambito territorial: Distritos de Usera y Villaverde de Madrid	Ambito temporal: Desde 1997
Dirección: Asociación de Vecinos de San Fermín	Teléfono: 91.792.47.24

Descripción de la experiencia

Es un programa de desarrollo integral de dos distritos madrileños, financiado con fondos europeos y autonómicos, y promovido por el movimiento vecinal (Comisión de Formación, Empleo y Desarrollo para Usera y Villaverde), en el que están implicadas distintas consejerías (Urbanismo, Educación, Empleo, etc), asociaciones, asociaciones de vecinos, el IMAF, sindicatos, MA-FOREM, con diseño de itinerarios formativos, formación ocupacional, creación de empresas de inserción, etc.

Síntesis del análisis presencial

Ambito de actuación:

Los distritos de Usera y Villaverde de la zona Sur de Madrid, eran importantes zonas industriales. En la última década han sufrido un proceso de desindustrialización, con la consiguiente destrucción de los puestos de trabajo y deterioro generalizado de la zona. La mayoría de la población tiene entre 15 y 64 años. Las tasas de desempleo son de un 25,5% en Villaverde y de un 27,2% en Usera. La población parada carece además, en la mayoría de los casos, de la formación adecuada para poder acceder a un nuevo puesto de trabajo.

Origen de la iniciativa:

Ante el plan de inversiones planteado por la Comunidad de Madrid (3.000 millones de pesetas/año durante seis años), varios colectivos ciudadanos (el Movimiento por la Dignidad del Sur, con 66 organizaciones, se transformó en el Movimiento Ciudadano Villaverde-Usera, que agrupa a las asociaciones de vecinos, de comerciantes, colectivos ecologistas...) a través de la Federación Regional de Asociaciones de Vecinos de Madrid (FRAVM) que actúa como interlocutora frente a la Administración, consiguieron estar presentes en la mesa de negociación junto con otros agentes sociales. Se creó la Comisión de Formación, Empleo y Desarrollo.

Experiencias:

Los colectivos vecinales de Usera y Villaverde canalizan sus propuestas, a través de un movimiento ciudadano organizado y participan, junto con otros agentes sociales que actúan en temas de formación, en la gestión de los fondos destinados al desarrollo de sus distritos.

Plantean que la formación ha de estar ligada al desarrollo de la zona. La oferta formativa tiene que responder a necesidades concretas de empleo y a las potencialidades de la zona, a fin de asegurar una posterior integración laboral.

En el primer año del proyecto, de los 500 millones de pesetas para formación, se destinaron 200 millones para la creación de dos Escuelas-Taller y se exigió la utilización de otros 100 millones para la recuperación de un centro abandonado. También se planteó la exigencia de un vivero de empresas, como parte integral de los cursos de formación.

Se da mucha importancia a la revitalización del pequeño comercio, considerándolo como una importante fuente de generación de empleo.

Es la Comisión de Formación la que decide la oferta formativa y la población a la que ha de ir dirigida, a fin de cubrir necesidades concretas y cruzar adecuadamente la demanda de empleo con la oferta de puestos de trabajo existente, o necesaria, en la zona.

La Comisión tiene una bolsa de empleo que, además les facilita la detección de las necesidades de formación.

Las actividades de formación se desarrollan a través del IMAF (Instituto Madrileño para la Formación); Maforem (Fundación Formación y Empleo de Madrid, de CC.OO.), la Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado (UCMTA).

En el futuro se plantea la creación de un Centro de Empleo y Desarrollo. También se está preparando una Red de Empleo que funcione a través de la FRAVM. Su objetivo sería que la empresas que colaborasen con la Red contrataran a sus trabajadores de entre los inscritos en la Red.

Uno de los elementos más positivos de esta experiencia de gestión ciudadana de fondos autonómicos (a nivel de decisión de gasto), es el hecho de que después de varios años, siga existiendo y se haya consolidado. Sus principales actores han sido capaces de generar cauces de diálogo no sólo con las autoridades autonómicas, sino también entre las distintas organizaciones y asociaciones que integran la Comisión.

Agente de desarrollo local:

Esta iniciativa no tiene ADL. Todas las personas que conforman la Comisión y su equipo técnico eran en su origen voluntarias. Se han enfrentado a las tareas administrativas y las gestiones burocráticas desde la experiencia y las necesidades que han ido surgiendo. No hay ningún técnico contratado. No obstante, esta carencia se hace cada vez más evidente. Hace falta alguien –no se llega a definirlo como ADL– que tenga conocimientos concretos, no sólo buena voluntad, que pueda elaborar un proyecto, hacer su seguimiento y su evaluación. Ese trabajador, sin embargo, ha de conocer el ámbito de actuación y tener un compromiso social. En principio, dada la escasez de recursos, la Comisión plantea un contrato mercantil.

Formación:

A pesar de que cada experiencia es única y diferente, tratan de tener en cuenta otras experiencias similares. Mantienen contactos con experiencias similares (Parque Miraflores).

Nexus

6

Ambito territorial:
Mancomunidad La Mancha
(Castilla-La Mancha)

Ambito temporal:
Desde 1997

Dirección:
Plaza Mayor, 1
La Solana
13240 Ciudad Real

Teléfono:
926.63.51.34
926.63.44.48
mancomunidad@manchanet.es

Descripción de la experiencia

Nexus (Asociación española de Entidades Locales para la Promoción y el desarrollo) es una asociación que aglutina a 18 municipios en una red a fin de “promover y desarrollar acciones para el desarrollo y la diversificación”. Las localidades asociadas tienen por sí solas una amplia experiencia en desarrollo local. Por ejemplo, La Solana con un proceso de formación y fomento de empleo que ha desembocado en un Pacto por el Empleo. Participan en iniciativas de la UE.

TELE kas

7

Ambito territorial:
Vallecas (Madrid)

Ambito temporal:
Desde 1993

Dirección:
FEDEKAS
Camino de Valderrivas, 93 C - 8º A
28038 Madrid

Teléfono:
91.437.63.67

Descripción de la experiencia

Es un proyecto de televisión local promovido por la Federación de Asociaciones para el Desarrollo Económico de Vallecas como parte de un programa de desarrollo local integral de barrio. Son animadores de una mesa para el desarrollo local del barrio. Han constituido una red de Comunicación sin Fronteras en la que participan 6 países.

Plan Ciudad**8****Ambito territorial:**

Alcobendas (Madrid)

Ambito temporal:

Desde 1995 hasta 2005

Dirección:Ayuntamiento de Alcobendas
Plaza Mayor, 1
28100 Madrid**Teléfono:**91.659.76.00
91.652.89.86**Descripción de la experiencia**

El Plan Ciudad abarca setenta proyectos, englobados en cinco áreas y cuyo objetivo es el desarrollo sostenible de la ciudad partiendo de el enfoque estratégico de “municipio relacional” buscando las sinergias Estado-Mercado-Sociedad. Cabe destacar dos programas Alcobendas ECO-CIUDAD y la rehabilitación del casco antiguo.

Proyecto de desarrollo local considerado ejemplar en Europa. Tiene ya una bibliografía muy amplia. Dentro de Alcobendas ECOCIUDAD los informantes destacan como ejemplo de buenas prácticas el proyecto de “Reutilización de aguas residuales para el riego”.

Asociación Documenta**9****Ambito territorial:**

Santander

Ambito temporal:

Desde 1995

Dirección:Castelar, 5 - 1º
39003 Santander
942.36.49.94**Teléfono:**942.36.51.51
609.08.73.49 (móvil)
Fax: 942.36.07.44**Descripción de la experiencia**

Funcionan como Asociación desde 1995. Antes tenían una escuela-taller. Trabajan como asociación para potenciar el desarrollo, prestando asesoramiento en elaboración de planes estratégicos de desarrollo, planes de formación, empleo, cooperación al desarrollo, etc. Tienen un programa, “Marisma activa”, de asesoramiento en iniciativas de creación de empleo para los municipios de la reserva natural de las Marismas. También imparten un curso de postgrado para Agentes de Desarrollo Local.

<http://www.documenta.es/>

Comarca del Grío

10

Ambito territorial:
Comarca del Grío (Aragón)

Ambito temporal:
Desde 1984 (como asociación desde 1989)

Dirección:
Asociación Cultural El Grío
C/ Mijoler, s/n
50326 Codos (Zaragoza)

Teléfono:
976.62.90.09

Descripción de la experiencia

Es un proyecto que se inició en tres pueblos de la zona, con programas culturales y servicio de asistencia domiciliaria. En 1991 crean un albergue y una granja escuela. En 1993 se crea una empresa artesanal de producción de mermeladas, seguida de una red de consumo de calidad. En 1996 han puesto en marcha un proyecto de protección de menores, dirigido a menores tutelados de Zaragoza, Huesca y Teruel. Actualmente el proyecto, a través de la federación de Asociaciones Grio-Perejiles-Bicor abarca 12 pueblos. Han generado más de 25 puestos de trabajo (fundamentalmente femeninos) y un tejido asociativo (AA.VV., APAS, AA. 3ª edad) muy potente.

Las Merindades

11

Ambito territorial:
Las Merindades de Castilla en Burgos

Ambito temporal:
Desde 1991

Dirección:
CEDER Las Merindades
Estación de Horna, Apartado 78
09554 Villarcayo

Teléfono:
947.13.01.97

Descripción de la experiencia

En los orígenes del proyecto está una escuela-taller promovida por una fundación privada en torno a una vieja estación de tren. A partir de la creación del CEDER se impulsa un proyecto de desarrollo local con financiación de Leader I y II, con una fuerte componente de gestión de y creación de PYMES de distinto tipo (cristalerías, forja, pequeño comercio, etc.) fundamentalmente con mujeres (a través de un programa NOW con 50 participantes) y dos unidades de clínica veterinaria móvil, para atender la cabaña ganadera. En estos momentos están promocionando el desarrollo de la red de turismo rural, rutas autoguiadas, valorización de yacimientos arqueológicos y museo de la comarca. La zona se caracteriza por una gran dispersión de población: 227 municipios con 27.000 habitantes repartidos entre 357 núcleos poblacionales.

Código de identificación del observatorio Leader: ES CL 01

Centro de Empresas**12**

Ambito territorial:
Valle del Nalón en Langreo (Asturias)

Ambito temporal:
Desde 1987

Dirección:
Ciudad Industrial Val Nalón
C/ Hornos Altos, s/n
33930 La Felguera Langreo (Asturias)

Teléfono:
985.69.22.27
Fax: 985.68.31.93

Descripción de la experiencia

Después del cierre de la central térmica de Endesa crearon un centro de desarrollo de empresas, y un centro de formación orientado a formación en nuevas tecnologías. Tienen un polígono industrial, escuela de hostelería, centro de empresas y centro de teletrabajo (gestionado por Fondo Formación). Han iniciado una campaña de orientación laboral emprendedora dirigida a los institutos. Son una S.A. pública. Es un proyecto que tiene elementos de desarrollo urbano y rural públicos con gestores privados.

<http://www.valnalon.com/presenta.htm>

Agencia de Desarrollo Local de Santa Pola**13**

Ambito territorial:
Santa Pola (Alicante)

Ambito temporal:
Se constituyó en 1995
Iniciaron las actividades en enero del 96

Dirección:
Agencia de Desarrollo de Santa Pola
C/ Cervantes, 28
03130 Santa Pola (Alicante)

Teléfono:
965.41.71.36

Descripción de la experiencia

Es una agencia con mucha actividad y puestos de trabajo ya consolidados. Entienden el desarrollo como un proceso global. Tienen un centro de formación propio. Principales áreas de trabajo turismo y la formación en todos los sectores, especialmente vinculados a la pesca (trabajan con la Cofradía de Pescadores).

<http://www.dip-alicante.es/adls/sanpola/home.htm>

Centro de desarrollo comarcal de Tentudía
Unidad de desarrollo y formación de Las Moreras

14

Ambito territorial:
Monesterio (Badajoz)

Ambito temporal:
Tentudía desde el 96
Las Moreras desde el 94

Dirección:
Avda. de Portugal, 24
06260 Monesterio (Badajoz)

Teléfono:
924.51.66.40

Descripción de la experiencia

Es una entidad intermedia que concibe la intervención en desarrollo de manera integral y desde equipos de trabajo. Trabajan en programas LEADER, con el INEM, tienen escuelas-taller, programas de garantía social. El centro de las Moreras forma parte del mismo proyecto a nivel más local.

Estructuran el trabajo en base a equipos profesionales y no conciben al ADL como una persona que ejerce todas las funciones.

Código observatorio LEADER: ESEX10

Recuperación del Bosque de Valorio
Oficina Municipal de Desarrollo de Zamora

15

Ambito territorial:
Zamora

Ambito temporal:
1995-96

Dirección:
C/ San Torcuato, 5
49014 Zamora

Teléfono:
980.53.20.30
980.52.41.51

Descripción de la experiencia

Se inició con un programa de formación para ADL, dependiente del Ayuntamiento de Zamora, cuyos alumnos encontraron trabajo en agencias de desarrollo públicas o privadas. De las prácticas hechas a lo largo del curso (intensivo) surgieron proyectos concretos como el de la Recuperación del Bosque de Valorio, subvencionado por el UE.

Actualmente el Ayuntamiento canaliza los proyectos de desarrollo a través de la Oficina Municipal de Desarrollo, dependiente de la Concejalía de Fomento. Tienen numerosos programas de recuperación y reordenación del casco antiguo (rehabilitación de la muralla, de edificios significativos y espacios verdes dentro del recinto amurallado) promoción del autoempleo (en los sectores de la alimentación, el textil, corcho, papel, madera, industrias auxiliares de la construcción, etc.) y empleo joven. Tienen un proyecto de dinamización del Polígono Industrial de los Llanos a través del fomento de actividades empresariales.

Líder I de La Palma**16****Ambito territorial:**

La Palma (Canarias)

Ambito temporal:

Desde 1991

Dirección:

ADER de La Palma
Plaza Pedro Pérez Díaz, s/n
38730 Villadecuazo

Teléfono:

922.42.82.52
922.42.84.65

Descripción de la experiencia

Sus actividades están orientadas a la promoción del desarrollo a través de la formación (de ADL y ocupacional). Trabajan en estrecha colaboración con las agencias de Empleo y Desarrollo, asesorando y dando apoyo en aquellos temas donde lo precisen. Tienen un importante proyecto de turismo rural, orientado a la generación de ingresos complementarios para agricultores y ganaderos, con etiquetas de calidad.

Código observatorio LEADER: ESCN02

Joven y Empleo**17****Ambito territorial:**

Zafra (Badajoz)

Ambito temporal:

Desde 1998

Dirección:

Casa de la Juventud de Zafra
Plaza Villa de Madrid, s/n
06300 Zafra (Badajoz)

Teléfono:

924.55.45.21

Descripción de la experiencia

El "Club de Empleo" (un programa de una asociación juvenil subvencionado por la Junta de Extremadura) está orientado a la búsqueda de salidas de trabajo para los jóvenes de las zonas rurales. A través de la iniciativa Youthstar se ha cofinanciado un proyecto de cooperación de 25 centros de trabajo con 25 centros de secundaria, trabajando en red y con un sistema de asesoramiento a través de la página Web. Actualmente trabajan en una campaña de orientación en los institutos. El proyecto se está extendiendo a zonas limítrofes (Ciudad Real).

http://www.geocities.com/WallStreet/Market/8549/pagina_n.htm

Ambito territorial: Torremocha del Jarama (Madrid)	Ambito temporal: Desde 1989
Dirección: Ayuntamiento de Torremocha Plaza Tercia, 1 28189 Torremocha del Jarama (Madrid)	Teléfono: 91.843.00.19 91.843.16.96

Descripción de la experiencia

Experiencia de desarrollo promovida desde la alcaldía. Se ha basado en la creación de infraestructuras socioculturales y empresariales de pequeño tamaño, y en la incorporación de población joven al municipio. De los 227 habitantes que tenía Torremocha en 1991, se ha pasado a 440 a principios de 2000.

Entre las infraestructuras creadas hay dos albergues juveniles, un aula de la naturaleza y un centro cultural. Se ha creado un minipolígono artesanal-industrial en el que hay un obrador de panadería-confitería tradicional; talleres de ebanistería, talla de madera, forja artística, instrumentos musicales, papel reciclado y encuadernación, restauración de documentos, envasado y comercialización de productos apícolas, cerámica y vidrio, y prendas deportivas de alta montaña; una empresa de catering y lavandería industrial, una consultora medioambiental y un taller de empleo para guías de turismo rural. En total se han creado 75 empleos directos.

También se ha creado un polígono agropecuario, con agricultores en el régimen especial agrario y cinco empresas de distribución de productos agropecuarios, elaboración y venta de licores, y comercialización de semilla para planta autóctona. Este polígono ha generado 17 empleos netos. Otra apuesta ha sido la creación de una pequeña área comercial en el centro urbano, con cinco tiendas y otros 17 empleos creados.

La residencia de ancianos ha generado 34 empleos (incluidos los 12 cooperativistas) pero sumando las personas que trabajan en atención domiciliaria en toda la Sierra Norte de Madrid, el número es mucho mayor.

La empresa pública Torrearte S.L. canaliza las iniciativas públicas y asesora a las privadas, funcionando en la práctica como una agencia de desarrollo local. Ha creado también un centro de formación ocupacional, una escuela taller y una casa de oficios. Ahora trabajan en la creación de talleres de empleo.

Recuperación de la Gallina Negra autóctona**19****Ambito territorial:**
Daimiel (Ciudad Real)**Ambito temporal:**
Desde 1994**Dirección:**
Secretaría de Empleo de Ciudad Real CC.OO.
C/ Alarcón, 24 - 2ª planta
13002 Ciudad Real**Teléfono:**
926.21.42.27**Descripción de la experiencia**

El ayuntamiento de Daimiel, con participación de los agentes sociales locales y en colaboración con ADL, ha elaborado proyectos orientados a la promoción de empleo. A partir de un vivero de empresas se generaron tres proyectos con un marcado componente medioambiental y de recuperación de industrias locales:

- Recuperación de la gallina negra autóctona, un proyecto agropecuario que funciona desde 1994.
- Reciclaje y utilización de aceites para producción de jabones, puesto en marcha en 1995.
- Producción de lácteos y sus derivados, desde 1996.

IGON**20****Ambito territorial:**
Euskadi**Ambito temporal:**
Desde 1989**Dirección:**
C/ Ripa, 7 - Bajo
45001 Bilbao**Teléfono:**
94.435.99.00**Descripción de la experiencia**

IGON ("subir" en euskera) es la Asociación para la inserción sociolaboral de personas con discapacidad física y/o sensorial de Vizcaya. Consta de un centro especial de empleo: IGON CEE S.L. y de un Centro de dinamización sociolaboral: CENDI.

De acuerdo con la legislación, en IGON CEE S.L. un 90% de los trabajadores son discapacitados. Es la parte empresarial, dedicada a la creación directa de puestos de trabajo en diferentes sectores de actividad: IGON Servicios trabaja en servicios de limpieza y subcontratación, Vista Gráfica en rotulación, Phonoservice en telemarketing y Pintarte en la producción de objetos de decoración de poliuretano.

CENDI trabaja con las personas con discapacidad en búsqueda de empleo en el mercado ordinario. Consta de tres áreas de actuación complementarias: Acompañamiento para el empleo (motivación, información, orientación, trabajo en actitudes, etc.), Intermediación laboral (visita y sensibilización a empresas, bolsa de empleo, etc.) y Formación no reglada (formación propia y orientación a otras entidades formativas).

Centro Piloto de Plasenzuela

21

Ambito territorial:

Trujillo (Cáceres)

Ambito temporal:

Desde abril 1998

Dirección:

Centro Piloto
Avda. de la Paz, 48
10271 Plasenzuela

Teléfono:

927.31.36.56

Descripción de la experiencia

Tienen muchos proyectos en marcha, con un proceso de dinamización muy fuerte. Han conseguido que prácticamente desaparezca el paro en el pueblo. Hasta el año pasado trabajaban como Agencia de Desarrollo y elaboraron el PRODER de la comarca. Con un HORIZON, un NOW y un Youthstar han elaborado un programa de “formación a la carta”, con asesoramiento integral (para empresas y trabajadores o parados) y seguimiento de la inserción. Hacen dinamización del tejido social en colaboración con las asociaciones de la zona. Están haciendo un estudio de buenas prácticas de empleo.

Ayuntamiento de Tineo

22

Ambito territorial:

Municipio de Tineo

Ambito temporal:

Desde 1998

Dirección:

Ayuntamiento de Tineo
Plaza del Ayuntamiento, s/n
33870 Tineo (Asturias)

Teléfono:

985.80.19.76

Descripción de la experiencia

Una zona de reconversión minera y actividad ganadera. Empezaron con un proyecto de desarrollo local. Gestionan directamente un centro de empresas muy potente: tienen diez naves ocupadas (18 puestos de trabajo creados), un programa de desarrollo forestal y un programa IOBE. Organizan la feria de muestras, la de Asturforesta y un concurso anual de ganado. Colaboran con los hosteleros en la promoción de la zona. Tienen un agente de igualdad de oportunidades.

Empresa Cometa

23

Ambito territorial: Taramundi	Ambito temporal: Desde 1985
Dirección: C/ Uría, 72 - 7º C - 33003 Oviedo Hotel La Rectoral - 33770 Taramundi	Teléfono: 985.20.43.22 985.64.67.60

Descripción de la experiencia

Desarrollo de la Comarca de Oscos-Eo (siete municipios) en base a los recursos locales: turismo rural (habilitación de cinco casas como alojamiento turístico y creación del Hotel La Rectoral, de 18 habitaciones y 4 estrellas), etnografía y cultura tradicional (mantenimiento de oficios artesanales: cuchilleros). Empezó con un acuerdo de: Ayuntamiento, Principado y CSIC. Entre 1992 y 1995 sigue con un proyecto LEADER. Hasta el año 94 se crearon 20 puestos de trabajo (un 10% de la población). Tuvo continuidad con un Leader II. Ahora es un destino turístico de primera, con 80 plazas. Trabajan en el desarrollo de empresas agroalimentarias (mermeladas, licores, panadería, quesería) y de servicios. El museo del agua consta del conjunto etnográfico de Teioxois (una ruta compuesta por molino, mazo, batán, rueda de afilar, fragua y central eléctrica movidos por el agua) y el centro de interpretación. Han creado en Taramundi un centro de formación de Agentes de Desarrollo Local.

[Http://www.taramundi.net/web/index.htm](http://www.taramundi.net/web/index.htm)

Código observatorio LEADER: ESAS03

Municipio de Estepa

24

Ambito territorial: Estepa (Sevilla)	Ambito temporal: Desde 1987 (en 1991 se constituye la primera empresa)
Dirección: Plaza del Matadero, 7 41560 Estepa (Sevilla)	Teléfono: 95.591.36.04/03

Descripción de la experiencia

Los principales productos y fuentes de ingreso de la comarca, el olivo (y sus derivados: aceituna de mesa y aceite) y los mantecados, generan un importante número de puestos de trabajo temporales (3 meses en el caso de los dulces navideños).

En el desarrollo de la comarca se ha apostado por la diversificación de la producción y mejora de la calidad y de los canales de distribución de los productos tradicionales; desarrollo de cultivos ecológicos y consolidación de los mercados y mejora tecnológica de las industrias de poliéster y carrocías. Desde el Grupo de Acción Local se promueve además la colaboración entre las empresas de la comarca. Por otro lado, apuestan por el autoempleo.

Todas las actividades de promoción económica toman en cuenta la importancia cultural de las industrias tradicionales, y por el entorno social que han ido generando.

Ambito territorial: Cuenca del Bajo Guadalquivir (Sevilla)	Ambito temporal: Desde 1988
Dirección: Finca San José, s/n 41740 Lebrija	Teléfono: 95.586.91.00 Fax: 95.586.91.60

Descripción de la experiencia

Es la primera Mancomunidad de Municipios creada en España, agrupa 11 municipios de Sevilla y Cádiz.

Su principal objetivo es la creación de empleo y el desarrollo de iniciativas locales a través de: programas de formación e inserción profesional, iniciados con la creación de los Servicios Locales de Inserción, y utilizados como referencia para la creación de los SIPES (escuelas-taller, casa de oficios, formación profesional ocupacional); programas de promoción y creación de empresas (información y asesoramiento a agentes productivos y organizaciones empresariales); iniciativa PESCA (ayuda al sector pesquero de la costa noroeste de Cádiz); un plan de desarrollo turístico del Bajo Guadalquivir (orientado a conjugar la oferta tradicional con el turismo rural del interior); mejora de caminos rurales (250km de caminos acondicionados en los distintos municipios), y programa de construcción de centros educativos (construcción de nuevos centros para atender las necesidades de la LOGSE. La Mancomunidad también ha asumido la gestión descentralizada de un Instituto de enseñanza secundaria), un programa PRODER (con valorización del patrimonio rural, fomento de agroturismo y revalorización del potencial productivo agrario y forestal) y un programa POMAL (orientado a minimizar el impacto medioambiental de los residuos sólidos urbanos mediante su tratamiento y reciclaje). Poseen también una red de Oficinas de Fomento Económico desde la que se realiza el asesoramiento a empresas y personas físicas y se coordina la formación de los recursos humanos.

www.bajoguadalquivir.org

Camping “El Teularet”**26**

Ambito territorial:
Navalón, Enguera (Valencia)

Ambito temporal:
1996
El camping se inaugura en 1997

Dirección:
Administración
Partida del Teularet, s/n
46810 Enguera

Teléfono:
96.225.30.24
96.225.30.40

Descripción de la experiencia

Proyecto innovador, promovido por CC.OO., que combina el consumo responsable con el turismo ecológico. El proyecto comprende, además del camping, el trabajo con energías renovables (fotovoltaica y eólica), agricultura y ganadería ecológica, una escuela de la naturaleza y un albergue. Se han creado 17 puestos de trabajo.

Morrillo de Tous**27**

Ambito territorial:
Huesca

Ambito temporal:
Desde 1985

Dirección:
Morrillo de Tous
22395 Huesca

Teléfono:
974.50.07.93

Descripción de la experiencia

Pueblo del s. XVIII reconstruido en Viello-Sobarbe por iniciativa de la Unión regional de CC.OO. Aragón. Han generado una estructura hotelera y de servicios: hostel, albergue, camping, restaurantes. También tienen actividades de turismo. Han contribuido a dinamizar la zona y al retorno de jóvenes a la zona después de finalizar los estudios. Han creado 20 puesto de trabajo fijos, que se duplican en temporadas turísticas.

En colaboración con el INEM y la Asociación de Amigos de Morrillo se ha puesto en marcha una escuela-taller de construcción.

ANEXO II: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Manuel. *Orientación Profesional*. Barcelona: Cedecs, 1995.
- ANDER EGG, Ezequiel. *Metodología y práctica de la animación sociocultural*. Buenos Aires: Humanitas, 1986.
- ANDER EGG, Ezequiel. *La animación y los animadores. Pautas de acción y formación*. Madrid: Narcea, 1989.
- ANDER EGG, Ezequiel. *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Humanitas, 1989.
- ANDER EGG, Ezequiel. *Evaluación de programas de trabajo social*. Buenos Aires: Humanitas, 1984.
- ANDER EGG, Ezequiel. *Autoconstrucción y desarrollo de la comunidad*. Ander-Egg, 1985.
- APRELL LASAGABASTER, Concha. *Desarrollo rural*. Gomares, 1998.
- ARRANDIS GARCÍA, Pau. *El Desarrollo Local en la Política Comunitaria. Dictamen del Comité Económico-social de la UE*. En Valenciana D'Estudis Autonomics. Valencia: Generalitat Valenciana. Conselleria de la Presidencia, 1996.
- AYUNTAMIENTO DE GIJÓN. *Experiencia de Desarrollo Local en Gijón, planificación estratégica; servicios*. Agencia Local de Promoción Económica y Empleo de Gijón, 1997.
- AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID. *La Figura del Agente de Desarrollo Local*. Valladolid: Ayuntamiento, 1994.
- BARREIRO, Fernando. *Los Agentes de Desarrollo. Una Reflexión sobre el Desarrollo Local y sus Protagonistas*. En CEDR Centro de Estudios del Desarrollo Regional - Santiago (Chile) Instituto para el Nuevo Chile, 1992.
- BORJA, J. *Por unos Ayuntamientos democráticos. Diez años de reflexión política y movimiento ciudad*. Madrid: Instituto de estudios de la Administración Local, 1987.
- BOURGON TIVAO, Luis Pablo. *Manual de Servicios Públicos Locales*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas. Instituto Nacional para la Administración Pública, Serie Administraciones Territoriales, 1991.
- BUIREU GUARRO, Jorge. *El régimen fiscal de las Agrupaciones de Interés Económico*. Cinco Días, 1991.
- COLOMAR ALBAJAR, Joan. *Les formes diferenciades de gestió dels serveis i les activitats municipals*. Diputació de Barcelona. Programa d'Assessorament Municipal en gestió d'Obres, 1993.
- CACHÓN, Lorenzo. *El Estudio del Mercado de Trabajo Local en el Marco de una Política de Desarrollo Endógeno*. En Economía y Sociedad. Madrid, 1992.
- CÁRITAS ESPAÑOLA. *Guía de recursos comunitarios en el mundo rural*. Madrid: Editorial Popular, 1987.
- CÁRITAS ESPAÑOLA. *Dossier Mundo rural y perspectivas de futuro*. Madrid: Servicio de Documentación de Cáritas, 1990.
- CASSINELLO, Joaquín. *Agente de desarrollo turístico*. Madrid: Fundación Formación y Empleo, 1995.
- CASTELAO RODRÍGUEZ, Julio. *Las Entidades Locales, Agentes del Desarrollo Económico Local*. En El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados. Madrid: 1992.
- COMISIÓN EUROPEA. *Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro blanco*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las comunidades europeas, 1994.
- COMISIÓN EUROPEA. *Primer informe sobre las iniciativas locales de desarrollo y empleo. Conclusiones aplicables a los pactos territoriales y locales para el empleo*. Comisión Europea, 1996.
- COMITÉ DE REGIONES Y CIUDADES DE LA COMISIÓN EUROPEA. *Declaración de Barcelona sobre la necesidad de crear un sistema europeo de indicadores locales*. Barcelona: Mimeo, 1997.
- CONTELL GARCÍA, Tomás. *Empresarialidad y Emprenditorialidad: Dos Conceptos Claves para el Desarrollo Local*. En Valenciana D'Estudis Autonomics. Valencia: Generalitat Valenciana. Conselleria de la Presidencia, 1996.

- CUÉTARA, Juan Miguel. *Introducción a los Servicios Locales, tipos de prestación y modalidades de gestión*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas. Instituto Nacional para la Administración Pública, Serie Administración General.
- DE FORN FOXÀ, M. *Sistemas de información y gestión para la Administración Local*. Ministerio para las Administraciones Públicas. Instituto Nacional para la Administración Pública, Serie Administración Local, 1988.
- DE FORN FOXÀ, M. y PASCUAL ESTEVE, J.M. *La planificación estratégica territorial: Aplicación a los municipios*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Colección Manuals de Gestió, 1995.
- DIAZ MÉNDEZ, A. *Gestión Sociocultural. La eficacia social*. Madrid: Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid, 1992.
- EQUIPO PROMOCIONS. *Autoempleo en el desarrollo local*. Editorial Popular, 1992.
- ESPAÑOL ECHANIZ, Ignacio M. *La Acción Territorial en el Área Rural. Una Propuesta de Análisis y Estrategia. Referencia al Caso Andaluz*. Madrid: En Revista de Estudios Territoriales. Centro de Estudios de Ordenación del Territorio y Medio Ambiente, 1988.
- FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias). *Manual de desarrollo económico local*. Madrid: FEMP, 1991.
- FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, Francisco Javier. *La actividad del municipio en la actividad económica. Los títulos que la legitiman*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas. Instituto Nacional para la Administración Pública, 1995.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban. *Innovación para el desarrollo local*. Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, 1996.
- FRIEDMANN, John y WEABER, Clyde. *Territorio y función*. Instituto de Estudios de Administración Local, 1979.
- GOYETE, G. y LESSARD-HEBERT, M. *La investigación-acción. Funciones, fundamentos e instrumentación*. Barcelona: Laertes, 1993.
- GUTIÉRREZ GÁMEZ, Ana Rosa. *Iniciativas locales para el empleo*. Madrid: Comunidad de Madrid, 1996.
- HERNÁNDEZ, Avelino. *Cultura y desarrollo en el medio rural*. Narcea, 1989.
- IBERDROLA. *Manual de agentes de desarrollo*. Iberdrola (7 vol.), 1996.
- JOVER TORREGROSA, Daniel. *La formación ocupacional: perspectivas para la inserción, la educación permanente y el desarrollo local*. Editorial Popular, 1991.
- JUSTE CARRIÓN, Juan José. *Desarrollo local y económico regional: sistemas productivos locales en Castilla y León, ponencia presentada en las Jornadas de Desarrollo Rural en Puebla de Sanabria*. Madrid: FOREM, 1997.
- LLOBERA SERRA, Franco. *Desarrollo rural como una alternativa de fondo o los cambios que se avecinan, ponencia presentada en las Jornadas de Desarrollo Rural en Puebla de Sanabria*. Madrid: FOREM, 1997.
- MARCHIONI, Marco. *Planificación social y organización de la comunidad. Alternativas avanzadas a la crisis*. Madrid: Editorial Popular, 1997.
- MAS MARGARIT, Emili. *El régimen económico-financiero de los organismos y las empresas municipales de gestión*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Programa d'Assessorament Municipal en Gestió d'Obres, 1993.
- MAX-NEEF, Manfred A. *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. ICARIA, 1994.
- MAYORAL LOBATO, Juan. *Cambio industrial, revitalización de economías urbanas y desarrollo local*. Madrid: IRMASA y Fundación Universidad-Empresa, 1992.
- MAYORAL LOBATO, Juan. *Mercado de trabajo, políticas de empleo y desarrollo local*. Madrid: IRMASA y Fundación Universidad-Empresa, 1992.
- MENDOZA, Xavier. *Técnicos gerenciales y modernización de la administración pública en España*. En Revista nº 223, julio-septiembre: Documentación Administrativa, Instituto Nacional Administración Pública, 1990.
- METCALFE, L. y RICHARDS, S. *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas. Instituto Nacional para la Administración Pública, Colección Estudios, 1989.
- MORAL VICO, A. del. *El desarrollo comunitario en la obra de los teóricos más representativos*. Salamanca: En revista interuniversitaria de Teoría de la Educación. Volumen III, 1991.
- NOFUENTES MOLINA, Carmelo. *Empleo en la comarca: prolegómenos de desarrollo local para una propuesta integral de empleo*. Alicante: Diputación Provincial de Alicante, 1997.
- OCDE. *Gestión pública rural*. Madrid: MOPU. Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo, 1988.
- PALOM, F. J. y TORT, L. *Management en Organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid: Espasa-Calpe, 1991.
- PARTENALIA. *Simposio Partenalia: directorio de proyectos de desarrollo económico local*. Barcelona: Diputación de Barcelona, 1994.

- PÉREZ SERRANO, G. *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos prácticos*. Madrid: Narcea, 1993.
- PUIG PICART, Toni. *Animación sociocultural, cultura y territorio*. Madrid: Editorial Popular, 1988.
- PUJOL, H y RIBA, J. *Els directius públics. Aproximació al seu perfil i a les seves necessitats formatives*. Generalitat de Catalunya. Escola de Administració Pública de Catalunya. Colección Paper de Recerca, 1996.
- QUINTANA CABANAS, José M^a. *Educación social: antología de textos clásicos: funciones, formación, profesión*. Madrid: Narcea, 1994.
- QUINTANA CABANAS, José M^a. *Los ámbitos profesionales de la animación*. Madrid: Narcea, 1993.
- REZSOHAZY, R. *El desarrollo comunitario*. Madrid: Narcea, 1987.
- RODRÍGUEZ DEL BARRIO, J. *Algunas notas técnicas y metodológicas para una investigación socialmente productiva sobre desarrollo rural*. Córdoba: Departamento de Economía y Sociología Agraria, 1988.
- RODRÍGUEZ VILLASANTE, Tomás. *Las democracias participativas. De la participación ciudadana a las alternativas de sociedad*. Ediciones HOAC, 1995.
- SECRETARÍA DE ESTADO PARA POLÍTICAS DE AGUA Y M^o AMBIENTE. *Desarrollo local y medio ambiente en zonas desfavorecidas*. Ministerio de Fomento, 1991.
- URUEÑA GUTIÉRREZ, Baudelio. *Las agencias de desarrollo regional españolas: el papel de la empresa pública en la promoción económica territorial*. Universidad de Valladolid, 1996.
- VV. AA. *Simposio sobre Desarrollo Económico Local*. Diputación de Barcelona, 1995.
- VV. AA. *Alcobendas Plan ciudad: calidad y modernización en la gestión pública*. Ayuntamiento de Alcobendas (Madrid), 1997.
- VV. AA. *Desarrollo local y fondos estructurales y de cohesión en el horizonte del año 2000*. Editorial Agrícola Española, 1998.
- VV. AA. *El desarrollo local: agentes y estrategias: ciclo de conferencias 14 a 17 (7 de septiembre-5 de octubre)*. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid, 1995.
- VV. AA. *El desarrollo local: bases e instrumentos: ciclo de conferencias 9 a 13 (22 de junio-20 de julio)*. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid, 1995.
- VV. AA. *Experiencias de desarrollo rural en una iniciativa Leader*. Comunidad de Madrid, Dirección General de Agricultura y Alimentación, 1997.
- VV. AA. *Jornadas sobre Medio Ambiente Creación de Empleo y desarrollo local*. Ayuntamiento de Amurrio, 1996.
- VV. AA. *Los modelos organizativos y política autonómica de desarrollo local*. CEMCI (Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Interprovincial), 1992.
- VV. AA. *Manual para la integración de la perspectiva de género en el desarrollo local y regional*. Vitoria-Gasteiz. Emakunde (Instituto Vasco de la Mujer), 1997.
- VV. AA. *Promoción sociocultural y desarrollo comunitario en zonas rurales*. Creaciones Elba, 1987.
- VV. AA. *Política y Sociedad. Revista cuatrimestral de Ciencias Sociales*. Madrid: Universidad Complutense, 1999.
- VV. AA. *Textos sobre el desarrollo local*. PRECSA Empresa Municipal de Promoción Económica de Cornelia Colección Papers del Baix nº 6.
- VV. AA. *Turismo rural en el desarrollo local: actas*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1993.
- VV. AA. *La formación para la Administración Local en los 90*. Ayuntamiento de Barcelona, 1989.
- VV. AA. *La Formación de Directivos para la Modernización de la Administración Pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas. Fundación Formación y Tecnología. Colección Informes y Documentos, 1992.
- VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. *Desarrollo económico local*. Copytema, 1996.
- VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. *Desarrollo Local: una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Pirámide, 1987.
- VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. *El cambio del modelo de desarrollo regional y los nuevos procesos de difusión en España*. Madrid: Revista Estudios Territoriales nº 20, 1986.
- VEGA, M^a del Carmen. *La animación sociocultural en el ámbito rural*. Madrid: Celeste, 1997.
- VIZCARRA VILLANUEVA, Raúl. *Por la senda del futuro: diagnóstico para el desarrollo local en el alto Gállego*. Organismos Oficiales de la Administración, 1995.
- WILSON, Patricia A. *Reconociendo la Localidad en el Desarrollo Económico Local*. En Revista Interamericana de Planificación. Sociedad Interamericana de Planificación -SIAP-. San Antonio, Texas (Ecuador), 1995.

ANEXO III

GUÍA DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A AGENTES DE DESARROLLO LOCAL Y FIGURAS PROFESIONALES AFINES

Nombre del/la entrevistado/a: Sexo: Edad:

Nombre del municipio/zona:

Características generales:

.....
.....
.....

(“Estamos desarrollando una investigación acerca de las necesidades de formación de personas que trabajan en desarrollo local en general. Desearíamos que Ud. nos hablara de su experiencia en este campo. La conversación no ha de sujetarse a preguntas estrictas, por lo que Ud. puede ampliar las respuestas lo que considere oportuno. Por supuesto le garantizamos el anonimato de su intervención y le damos las gracias anticipadamente”).

1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DEL ENTREVISTADO

- Datos generales: lugar de nacimiento, tiempo que lleva viviendo aquí, edad.
 - Formación académica: estudios realizados (Profundizar: itinerario formativo reglado).
 - Actividad laboral que desempeña (definición y descripción del puesto de trabajo y sus funciones): en concreto, ¿Cómo definiría su puesto de trabajo actual?, ¿Cómo se llama el puesto de trabajo que ocupa actualmente?, ¿Cuánto tiempo lleva en ese puesto de trabajo?
 - ¿Cuál es la actividad específica de su trabajo? ¿Cuáles son las funciones que debe realizar?, ¿Con qué objetivos? Profundizar.
 - ¿Cuál es la función principal del agente de desarrollo local?

2. HISTORIA LABORAL

(“Me gustaría conocer cuál ha sido el itinerario laboral que le ha conducido al trabajo que desarrolla actualmente”).

- ¿En qué sectores y empresas ha trabajado anteriormente?, ¿Qué funciones ha desempeñado?
- Breve descripción de cada uno de los trabajos realizados hasta el momento presente que ten-

gan que ver con el desarrollo local, así como el tiempo que ha estado en cada uno (Considerar tanto los trabajos regularizados, como las actividades irregulares, voluntariado, Prestación Social Sustitutoria, etc.).

- ¿Cómo empezó a trabajar en desarrollo local?, ¿Estaba interesado en trabajar en desarrollo local antes de que surgiera este empleo?
- ¿Qué requisitos le exigieron para acceder a su puesto?, ¿Qué otras cosas se valoraron?
- ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente?, ¿Qué categoría laboral?

3. ACTITUDES HACIA SU TRABAJO

- ¿Cuáles son los aspectos más interesantes que encuentra en este trabajo?, ¿Qué es lo más gratificante?
- ¿Cuáles son las cosas que menos le interesan de este trabajo?, ¿Qué es lo menos gratificante?
- ¿En qué medida es difícil resolver su trabajo?, ¿Qué es lo más complicado?
- ¿Cuál es su grado de implicación personal con el desarrollo de la zona donde desempeña su trabajo?
- ¿Cómo se toman las decisiones?, ¿Cómo es el organigrama?, ¿Trabajan Uds. en equipo?, ¿Quién depende de Ud.?, ¿Y qué grado de autonomía y responsabilidad tiene Ud. respecto a su trabajo?

- ¿Cómo valora su puesto de trabajo actual?, ¿Y qué perspectivas profesionales cree que tiene a medio y largo plazo?
- En conjunto, ¿Cómo valoraría los resultados obtenidos en su trabajo?, ¿Qué factores han favorecido su labor?, ¿Qué factores han dificultado su labor?

4. CONOCIMIENTO DE LA ACTIVIDAD: PROYECTOS

(“Me gustaría que me hablase de su actividad actual en relación con el desarrollo local, describiendo brevemente el/los proyecto/s a los que está Ud. adscrito o en los que interviene”).

- ¿En qué proyectos está trabajando en la actualidad?, ¿Cuál es el más importante?
Descripción del proyecto más importante:
 - ¿Nombre?
 - ¿En qué consiste el proyecto?, ¿Cómo surgió la idea?, ¿Cómo se gestó el proyecto?, ¿En qué fase se encuentra actualmente?
 - ¿Cómo se financia el proyecto (fondos, subvenciones, instituciones, etc.)?
 - ¿En qué consiste su labor en relación con este proyecto (diseño, ejecución, trabajo de campo, etc.)?
 - ¿Qué es lo más interesante de este proyecto en concreto?, ¿Qué es lo menos interesante?
 - ¿Qué dificultades encuentra a la hora de acometer el proyecto?, ¿Cómo se podrían subsanar?
 - ¿Recibió una preparación específica en relación con el proyecto? (Explorar por qué sí/no, cómo fue, cuándo, etc.) ¿Qué formación ha adquirido en su relación con este proyecto?, ¿Cómo ha sido eso?

5. CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD SOCIAL DEL MUNICIPIO Y ARTICULACIÓN DE LOS ACTORES/AGENTES SOCIALES

- A la hora de desarrollar su trabajo, ¿Qué importancia tiene el conocimiento del entorno inmediato?, ¿En qué consiste ese conocimiento del entorno?, ¿Cómo se adquiere ese conocimiento del entorno?
- Conocimiento socioeconómico del entorno: ¿Conocía de antemano la realidad socioeconómica de la zona?, ¿Cuáles son los aspectos socioeconómicos más importantes respecto al desarrollo local?
- ¿Cómo se puede llegar a conocer la realidad socioeconómica de la zona (aspectos relacionados con la sociedad, la economía, la demografía, etc.)?

- ¿Qué herramientas metodológicas existen para conocer esa realidad?, ¿Qué medios/fuentes de información existen para conocer esa realidad?, ¿Y qué herramientas metodológicas existen para evaluar la realidad socioeconómica de la zona?
- Conocimiento de los actores y agentes sociales ¿Conocía de antemano los actores y agentes sociales de la zona?, ¿Cuáles son los actores y agentes sociales más importantes respecto al desarrollo local?
- ¿Cómo se puede conocer a los actores y agentes sociales de la zona (asociaciones, líderes, empresas, medios de comunicación, etc.)?, ¿Qué herramientas metodológicas existen para conocer los actores/agentes sociales?, ¿Qué medios/fuentes de información existen para conocer los actores/agentes sociales?
- Articulación de los actores y agentes sociales ¿Y cómo se articulan los proyectos en el entorno de la zona?, ¿Existen cauces para articular los proyectos?, ¿Cuáles son?
- ¿Para desarrollar su trabajo necesita ponerse en contacto con distintos actores/agentes sociales?, ¿Con cuáles?, ¿A través de qué medios se establece esa relación?
- ¿Cómo se realiza la coordinación entre los distintos actores implicados?, ¿Cómo se dan a conocer los proyectos o iniciativas?, ¿Cómo se logra dinamizar la realidad social?

6. NECESIDADES DE FORMACIÓN

- ¿Qué papel tiene la formación en su trabajo?, ¿Qué es lo que más le interesa/le preocupa acerca de la formación en su trabajo?, ¿Qué importancia atribuye Vd. a la formación continua y/o ocupacional en el éxito de su actividad?
- ¿Con qué preparación y/o formación laboral cuenta Vd. personalmente para el desarrollo de su actividad? (Profundizar itinerario formativo no reglado, prácticas, etc.).
- ¿Cómo considera Ud. su preparación para este trabajo?, ¿La considera adecuada?, ¿Dónde podrían encontrarse las principales lagunas?
- ¿Cómo ha adquirido los conocimientos que exige el desempeño concreto en el día a día de su trabajo?
- ¿En qué campos concretos echa en falta una mayor preparación o formación en relación con las tareas que desempeña Ud.?
- Trayectoria formativa ¿Ha participado Vd. en cursos o programas de formación continua? ¿Y de formación ocupacional?
- Oferta de cursos ¿Cómo le llega a Ud. información acerca de la oferta de cursos existente en desarrollo local?, ¿Qué es lo que más le atrae de los cursos que conoce?, ¿Y lo que menos le atrae?

- Cursos concretos ¿A qué programas o cursos ha asistido? ¿A qué cursos? ¿Quién los daba? ¿Dónde? ¿Cómo se informó de la existencia de los mismos? ¿Cuál fue la razón de elegirlos, de participar en ellos?: temática de los cursos, duración y horario, lugar, procedencia de la información que le llegó sobre ellos, metodología empleada, referencias sobre su interés, calidad, etc.
 - Valoración de los cursos ¿Qué impresión tiene sobre los resultados obtenidos a través de estos cursos? ¿Aprendió algo interesante para su función?, ¿Lo puso en práctica?, ¿Repercutió en algún sentido en la marcha de su actividad?
- ¿Considera que existe en los cursos un suficiente intercambio de experiencias entre los miembros de su colectivo profesional? ¿Y con los miembros de otros colectivos profesionales afines?

7. OBSTÁCULOS A LA FORMACIÓN

- ¿Qué dificultades reales pueden presentarse para acceder a estos cursos?, ¿Y para asistir a ellos?, ¿Cómo debería organizarse la formación continua para que las personas que trabajan en desarrollo local pudieran seguirlos?
- ¿Cómo debería realizarse la formación para que las personas como Ud. pudieran asistir?
- ¿Los responsables de la entidad contratante (léase Ayuntamiento, Asociación, entidad u otros empleadores, etc.) se preocupan de que Vd. amplíe su formación?
- ¿Qué criterios se utilizan en su trabajo para acceder a los cursos de formación?

8. NECESIDADES CONCRETAS

- ¿En qué áreas o materias concretas le gustaría recibir formación?

- Por favor, dígame si las siguientes áreas le parecen interesantes respecto a la formación para su trabajo. En concreto, ¿Qué aspectos de cada área podrían ser interesantes? (Leer las áreas que no hayan sido mencionadas).
 - Teoría y perspectivas sobre el desarrollo local.
 - Gestión de proyectos empresariales.
 - Financiación, fondos y subvenciones.
 - Técnicas de negociación.
 - Técnicas de mediación.
 - Recursos humanos: motivación, incentiva-ción, coordinación de equipos, etc.
 - Informática/Internet.
 - Temas fiscales.
 - Temas jurídicos.
 - Dinamización del tejido social.
 - Investigación social para el desarrollo social.
 - Políticas públicas en la administración local.
 - La Unión Europea y la financiación Comunitaria.
 - Idiomas, ¿cuáles?
- ¿Qué otros contenidos formativos cree que podrían interesar?

9. CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS

- ¿Se le ocurre alguna experiencia profesional positiva -preferiblemente ajena- que pueda servir como ejemplo de buenas practicas para otros profesionales del desarrollo local (un proyecto muy bien gestionado, un programa que ha obtenido un éxito importante, una actividad particularmente innovadora,...)? ¿Por qué destacaría esa experiencia? ¿Podría indicarme quién es el o la informante clave? (Recabar datos para conseguir más información para acceder a los proyectos).

GUÍA DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS

Nombre del/la entrevistado/a: Sexo: Edad:

Nombre de la entidad promotora:

Nombre del municipio/zona:

Características generales:

.....

.....

1. PRESENTACIÓN: ESTAMOS REALIZANDO UNA INVESTIGACIÓN CON EL FIN DE CONOCER LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN DESARROLLO LOCAL...

- Pedir al entrevistado que se presente: ¿Qué relación tiene con el desarrollo local?, ¿Cuánto tiempo lleva involucrado en el desarrollo local?
- ¿Qué nombre pondría Vd. a su profesión?, ¿Cómo ha llegado a implicarse en el desarrollo local?, ¿Qué formación se ha procurado en relación con el desarrollo local?

2. ¿CÓMO DEBERÍA SER EL AGENTE DE DESARROLLO LOCAL?

- ¿En qué consiste el desarrollo local?, ¿Qué es un agente de desarrollo local?
- ¿Cuáles son las funciones básicas de un agente de desarrollo local? ¿Cuáles son los cometidos de su puesto de trabajo?, ¿Cuáles son las funciones que debería realizar?, ¿Con qué fines?
- ¿Cómo se imagina al agente de desarrollo local ideal?, ¿Qué características tendría esa persona?
- Imagínese a un agente de desarrollo local, ¿Qué edad tendría?, ¿Qué formación?, ¿Cómo sería esa persona?
- ¿Cuáles deben ser sus cualidades personales y profesionales?
- ¿Y su formación?, ¿Qué formación de base es la idónea para un agente de desarrollo local?
- ¿Qué titulación académica debería tener? ¿Y qué otros conocimientos, además de los académicos debería acreditar?
- ¿Qué tipo de contrato debería tener?

3. ¿CÓMO ES EN LA PRÁCTICA EL AGENTE DE DESARROLLO LOCAL?

- ¿En qué consiste, en la práctica, el puesto de trabajo en desarrollo local?, ¿Cuáles son las tareas principales que realiza?
- ¿Hay distintos tipos de agentes de desarrollo local?, ¿Cómo serían esos tipos, ¿Cuáles son sus características?
- ¿Qué tipo de contrato tienen?, ¿Los distintos tipos de contratos condicionan algún aspecto de su práctica profesional?
- ¿Dónde trabajan estos distintos tipos de personas? ¿Cuáles son sus centros de trabajo habituales?
- ¿Cuáles consideraría que son las figuras profesionales más afines a la del ADL? (¿Qué otros profesionales con otros nombres están también participando en el desarrollo local?).
- ¿Considera que un factor para incluir o no a otros profesionales en ese apartado de “figuras afines” puede ser su grado de conciencia de estar participando en el desarrollo local?
- ¿Qué limitaciones se pueden advertir en la práctica laboral de los ADL?, ¿Existen trabas, problemas o dificultades que las personas que trabajan en desarrollo local encuentren para realizar su labor?, ¿Cuáles serían?
- ¿Hay potencialidades que las personas que trabajan en desarrollo local podrían cubrir y que no cubren de hecho?, ¿Por qué motivos?, ¿Cuáles son esas potencialidades?

4. FORMACIÓN

- ¿Qué formación tienen, en la práctica, las personas que trabajan en desarrollo local?, ¿Cómo han

adquirido esa formación? ¿Es una formación específica para el trabajo que desarrollan o procede de otros campos?

- ¿Cree Vd. que en la actualidad el ADL cuenta con la formación adecuada?
- ¿Cuáles son los campos en los que las personas que trabajan en desarrollo local necesitan más formación?, ¿Cuáles son las principales carencias actuales? ¿Hay diferencias según los distintos tipos?, ¿Cuáles son las diferencias?
- En relación al entorno en el que trabajan estas personas, ¿Cuál es su nivel de conocimiento del medio?, ¿Qué implicación tienen con el entorno?
- Y en relación con instancias ajenas al entorno inmediato, ¿Hasta qué punto estas personas conocen esas instancias y las claves para acceder a ellas? (Por ejemplo, Administraciones-legislación, Fiscalidad, Subvenciones-ayudas, Trámites administrativos, etc.).

5. VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA

(SOLO A PROMOTORES)

- Cuando surgen nuevas necesidades en el ámbito de desarrollo local que los ADLs contratados no pueden cubrir por inexperiencia o por carencias formativas, ¿Cuál es el criterio que suele guiar su actuación al respecto?, ¿Suelen contratar a nuevas personas o procuran formar a los ADLs ya contratados para cubrir esas demandas?
- ¿Qué opina de la oferta de formación continua que existe en la actualidad orientada a los ADLs?, ¿Hasta qué punto es importante?
- En concreto, ¿Dentro de su entidad se potencia la formación continua de los ADLs?, ¿Cómo?
- ¿Qué respuesta reciben en los propios ADLs las propuestas de formación continua?, ¿Cómo se puede incentivar su participación en cursos de formación continua?

6. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA

- ¿Cómo se plantean a corto y medio plazo la formación continua?, ¿Y a largo plazo?
- ¿Existe un plan formativo concreto?
- ¿Cuáles son los criterios de planificación de la formación continua?, ¿Qué es lo más importante?

7. OBSTÁCULOS Y FRENOS A LA FORMACIÓN CONTINUA

- ¿Cuáles son los principales obstáculos que tienen las personas que trabajan en desarrollo local para recibir formación continua?, ¿Cómo se pueden solucionar?

- ¿Qué problemas presenta para la entidad promotora que el ADL participe en cursos?, ¿Cómo se podrían solucionar?

8. ÁREAS FORMATIVAS: DÍGAME SI LAS SIGUIENTES ÁREAS LE PARECEN INTERESANTES RESPECTO A LA FORMACIÓN CONTINUA DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN DESARROLLO LOCAL. EN CONCRETO, ¿QUÉ ASPECTOS DE CADA ÁREA PODRÍAN SER INTERESANTES? (LEER LAS ÁREAS QUE NO HAYAN SIDO MENCIONADAS) ¿QUÉ OTROS CONTENIDOS FORMATIVOS CREE QUE PODRÍAN INTERESAR?

- Análisis e interpretación de la realidad social
- Teoría y perspectivas sobre el desarrollo local.
- Dinamización y participación social
- Gestión de proyectos empresariales
- Financiación, fondos y subvenciones
- Técnicas de negociación
- Técnicas de mediación
- Recursos humanos: motivación, incentivación, coordinación de equipos, etc.
- Informática/Internet
- Temas fiscales
- Temas jurídicos
- Dinamización del tejido social

9. EXPERIENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

¿Se le ocurre alguna experiencia profesional positiva que podría servir como ejemplo de buenas prácticas para otros profesionales del desarrollo local (un proyecto muy bien gestionado, un programa que ha obtenido un éxito importante, una actividad particularmente innovadora,...)? ¿Por qué destacaría esa experiencia? ¿Podría indicarme quién es el o la informante clave?

- Título del proyecto o programa
- Tema del que trata
- Ámbito y destinatarios
- Finalizado o no (¿cuándo?)
- Motivos del éxito.
- Claves para la mejora.
- Posibilidades de ampliación/repetición.
- ¿Cómo podemos acceder a información sobre esa experiencia concreta?

10. CATÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS

- ¿Incluiría algún proyecto concreto de su localidad/zona en un catálogo de buenas prácticas?
- ¿Cuáles serán los aspectos más relevantes?, ¿Qué aspectos positivos de los proyectos que llevan a cabo destacaría más?

GUÍA DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A RESPONSABLES DE BUENAS PRÁCTICAS EN DESARROLLO LOCAL

Nombre del/la entrevistado/a: Sexo: Edad:

Nombre del municipio/zona:

Características generales:

.....

.....

.....

1. PRESENTACIÓN DE LA PERSONA ENTREVISTADA

- Cuéntame, quién eres y cuál es tu vinculación a este proyecto.
- ¿Qué función desarrollas en el mismo?
- ¿Desde cuándo estás participando?

2. LA EXPERIENCIA EN CUESTIÓN

- Háblame de esta experiencia:
- ¿Cómo surge esta iniciativa? ¿Cuánto tiempo lleva en marcha? ¿De quién parte?
- ¿Cómo se financia? ¿Cómo se gestiona? ¿A través de qué figura jurídica?
- ¿Cuántos proyectos integra? ¿Qué ámbitos contempla? (Formación, Empleo, Medio Ambiente...).
- Cuéntame cómo se viene actuando en estos diferentes ámbitos.

3. AGENTES IMPLICADOS

- Cuéntame, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso?
- En la iniciativa, cuando surge, ¿quién la plantea?
- ¿Quién participa en la gestión?
- ¿Cuántas asociaciones y cuáles son las que participan en el proyecto?
- ¿Con qué profesionales contáis?
- ¿Cómo participan las instituciones?

4. RELACIONES

- ¿Cómo son las relaciones entre los distintos agentes intervinientes en el proceso?

- ¿Cómo se forjaron estas relaciones? ¿Cómo se mantienen?

5. PROFESIONALES QUE TRABAJAN EN EL PROYECTO

- ¿Qué relación laboral tienen los profesionales que trabajan en el proyecto?
- ¿Qué formación tienen? (en relación con los ámbitos específicos de trabajo/profesionales genéricos).
- ¿Consideras que la formación de éstos es suficiente para la realización de las funciones que vienen desempeñando?
- ¿Se utiliza en este proyecto la figura del ADL? Si es así, ¿qué titulación se le está exigiendo en el momento de contratarlo? ¿Crees que es suficiente esa titulación, o sería adecuada una formación determinada para la realización de las funciones que debe desempeñar?

6. CONCEPCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

- ¿Cómo concibes el desarrollo local?
- ¿Se tiene en cuenta desde una visión integral? ¿Se está entendiendo desde un sentido amplio?
- ¿Qué funciones consideras deben desempeñar los técnicos y profesionales que están vinculados a este proyecto?
- ¿Qué funciones son las que vienen desempeñando en la práctica?

7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- ¿Cómo es vuestra estructura organizativa?
- ¿Cómo se generan las iniciativas? ¿Cómo se ponen en marcha estas iniciativas?

- ¿Existe una planificación de actividades y de acciones? ¿Cómo se ejecutan?
- ¿Quiénes son los responsables? ¿Qué capacidad de iniciativa tienen los técnicos/profesionales?
- ¿Hacéis una evaluación de las actuaciones que se desarrollan?

8. CRITERIOS BÁSICOS DE ACTUACIÓN

- ¿Podrías definir cuáles son los criterios básicos que utilizáis para definir vuestra de actuación?
- ¿Existe, o existió, una filosofía inicial, una concepción preconcebida de lo que queráis hacer?
- ¿Cómo vais adaptando vuestra acción a las nuevas exigencias, a nuevas demandas/necesidades que puedan surgir?

9. ELECCIÓN DE ESTA EXPERIENCIA COMO UNA BUENA PRÁCTICA

- ¿En dónde crees que reside el éxito de vuestra experiencia?

- En la concepción inicial del proyecto.
- En la marcha que ha tenido posteriormente.
- En cómo se han ido involucrando distintos agentes sociales.
- En concebir el proyecto como algo multisectorial.
- En haber recuperado un entorno, que hubiera tenido otro destino.
- En haber acercado el proyecto a diversos sectores de la población.
- En haber puesto en práctica procedimientos de aprovechamiento del territorio.
- En la formación y cualificación de los técnicos que trabajan en el proyecto.

10. ANÁLISIS COMPARATIVO

- ¿Conocéis otras experiencias que puedan ser calificadas de exitosas, y en ese caso, habéis tomado de ellas algún elemento que os haya servido de referente?
- ¿Sabéis si esta práctica es referente, o puede convertirse en referente de otras?