

## ECONOMÍA URBANA Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL\*

Emilio Carrillo Benito\*\*

### I. PLANTEAMIENTO GENERAL

No es sencillo situar en el calendario el surgimiento de un fenómeno del calado, intensidad y repercusiones del desarrollo local. Con todo, ha tomado cuerpo la idea de que el lanzamiento del programa Iniciativas Locales de Empleo (ILE) por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), a mediados de 1982, marcó su nacimiento “oficial”. Por tanto, se van a cumplir un cuarto de siglo de experiencia acumulada, de un rincón a otro del planeta, por las estrategias de desarrollo local.

Ciertamente, durante buena parte de este tiempo, el desarrollo local se ha considerado en amplios foros como algo marginal en comparación con las actuaciones macroeconómicas y estructurales y las políticas y prácticas de desarrollo más tradicionales. Pero las cosas cambiaron en el tramo postrero del pasado siglo XX. Y en la actualidad se reconoce, cada vez más, su importancia en la transformación socioeconómica de los territorios y en la generación de actividades emprendedoras, renta y empleo.

Así lo han reconocido abiertamente distintas instituciones y organismos internacionales. Por ejemplo, la Comisión Europea, que en su Comunicación de 7 de abril de 2000 (COM 2000-196) constató el peso creciente del desarrollo local, señalando lo siguiente:

*<<La apertura de los mercados ha acelerado la movilidad de la inversión y la concentración de capital. El auge paralelo de la utilización de las nuevas tecnologías en los procesos de producción, distribución y consumo ha favorecido la creación de un mercado mundial y la llegada de la sociedad de la información. Esta evolución ha recrudecido considerablemente la competencia. Para hacer frente a la nueva situación, en la actualidad los agentes locales deben desarrollar estrategias basadas en sus cualidades específicas. Los cambios que ha permitido introducir la tecnología en los sistemas productivos han facilitado sustancialmente el desarrollo del potencial endógeno. Esta tendencia resulta válida por lo que respecta al desarrollo microeconómico y la formación de sistemas locales de producción compuestos por empresas de pequeño tamaño.*

*Otros aspectos, como la evolución demográfica (envejecimiento de la población), las*

---

\* Ponencia presentada en el Curso de Estudios Avanzados sobre Gobiernos Locales organizado por la UIM. Granada, 16 de marzo de 2007

*transformaciones de los modos de vida y la urbanización creciente han propiciado cambios en las elecciones de los consumidores, aumentando el porcentaje del presupuesto familiar destinado a la asistencia sanitaria, los servicios a particulares, la protección del medio ambiente, el ocio, la formación, la cultura, la comunicación y el transporte.*

*Todos estos acontecimientos, combinados con el nuevo interés de los ciudadanos por el desarrollo sostenible y la búsqueda de un compromiso más activo, contribuyen a reforzar la importancia de la dimensión local>>.*

Por tanto, el desarrollo local, por derecho propio, ha encontrado ya su lugar en el escenario socioeconómico internacional y está en la base de numerosas experiencias que, de una punta a otra del mundo, demuestran constantemente lo adecuado de sus objetivos y programas para responder a los nuevos requerimientos y a las nuevas circunstancias sociales, económicas y tecnológicas.

Más, ¿en que consisten y cuáles son los contenidos esenciales de las políticas municipales de desarrollo local?. Las presentes páginas se dirigen, precisamente, a dar contestación, de forma resumida, a tal interrogante, bebiendo de la práctica acumulada durante casi 25 años y deteniéndose en aquellas esferas de acción que las experiencias de mayor éxito han situado como ámbitos básicos de trabajo del desarrollo local en las economías urbanas.

## **2. MÁS QUE UN “MODELO” DE DESARROLLO “ECONÓMICO”**

En este sentido y para empezar, hay que constatar que los años transcurridos desde el nacimiento “oficial” del desarrollo local ha sido tiempo suficiente para asumir que, por su propia idiosincrasia, constituye un grave error acercarse al mismo desde la perspectiva de un *modelo*. Porque si algo define intrínsecamente al desarrollo local es su ajuste a las características y singularidades de cada territorio y colectividad. Son ellas las que deben determinar la estrategia específica a aplicar y, en consecuencia, las pertinentes políticas, programas y acciones a ejecutar y la operativa a seguir. Por tanto, no existe un *modelo* de desarrollo local. Y, por lo mismo, tampoco es admisible trasplantar tal cual de un territorio a otro lo acometido al respecto en alguno de ellos, por cercanos que sean entre sí y similares, en apariencia, sus rasgos socioeconómicos.

Esta circunstancia conforma una seña de identidad básica del desarrollo local y lo distingue rotundamente de otros modos de entender y aplicar la teoría y la práctica del desarrollo. Por ejemplo del que prevaleció con absoluta hegemonía hasta finales de los años 70. No obstante, que esto sea así no significa que en el amplio, complejo y rico campo del desarrollo local no haya tendencias y orientaciones comunes. Ahora bien, éstas han surgido no de la imposición de una única manera de ver y hacer las cosas, sino del aprendizaje derivado de experiencias concretas; de las buenas prácticas, también de las malas, llevadas a cabo en diversos casos y lugares. De esas experiencias particulares sí que se pueden extraer conclusiones generales, usando esta expresión en el sentido de lecciones válidas para que en otros territorios y en diferentes situaciones se medite sobre sus contenidos y, en su caso y previo el imprescindible ajuste a la realidad inmediata, se incorporen a la estrategia peculiar de desarrollo.

Ambas reflexiones -la no existencia de un *modelo* y la posibilidad de obtener criterios y enseñanzas de interés general desde la actuación específica- subrayan la conveniencia de que en el desarrollo local se promueva el intercambio directo de experiencias y la elaboración de catálogos y síntesis de buenas prácticas que pongan al alcance de todos las logradadas en distintos ámbitos espaciales. De ahí la significación de la labor que están efectuando instituciones como la Organización Internacional del Trabajo -Programa DelNet ([www.itcilo.it](http://www.itcilo.it))-, que fomenta y facilita tal intercambio mutuo, con el valor añadido, además, de utilizar las enormes ventajas ofrecidas por las nuevas tecnologías de información y la comunicación.

Precisamente, es el conocimiento de causa emanado del estudio en profundidad de buenas prácticas, en territorios ubicados en muy diversas zonas del planeta, lo que permite aseverar que las mejores experiencias de desarrollo local están constituidas hoy por estrategias que, desde la comprensión de que el desarrollo es mucho más que *desarrollo económico*, están sabiendo jugar, a la vez, en diferentes frentes y áreas temáticas: Estrategias, por enunciarlo metafóricamente, que tocan de forma armoniosa las múltiples teclas que componen el instrumento del desarrollo local y no sólo alguna o varias de ellas, superando, así, la antigua visión que ceñía el desarrollo al limitado campo de la economía.

¿Cuáles son estas teclas, es decir, los ámbitos en los que las estrategias de desarrollo local deben aspirar a trabajar al unísono y coordinadamente?. La experiencia acumulada durante sus casi 25 años de vida indica que, fundamentalmente, ocho: territorio, medio ambiente, tecnología, cultura local, eficacia social, intangibles, la propia economía y la esfera estrictamente operativa.

Se analizan a continuación, de manera sintética, los contenidos básicos de cada uno y los principales programas o líneas de trabajo. Programas que son soporte, en la actualidad, de las políticas municipales de desarrollo local que aquí nos interesan.

### **3. MEDIO AMBIENTE**

- *Sostenibilidad del desarrollo.*
- *Actitud pasiva (conservacionista) y actitud activa (como palanca del desarrollo).*

El tipo de desarrollo al que antes se hacía mención y que prevaleció, en general, hasta finales de los 70, dio la espalda a los límites ecológicos del crecimiento económico y del propio desarrollo, haciendo caso omiso de los riesgos de degradación de la naturaleza e ignorando el carácter limitado de los recursos naturales. La aparición y desenvolvimiento del desarrollo local supuso un giro radical al respecto, ocupándose y preocupándose del medio ambiente desde una doble perspectiva: primeramente, para la sostenibilidad del desarrollo; y, más adelante, como factor del desarrollo mismo.

En lo relativo a la sostenibilidad, ha sido una de las grandes aportaciones de la teoría y la práctica del desarrollo de los últimos lustros. Gracias a ella se ha adquirido conciencia de que producir también puede conllevar destruir, por lo que hay que poner en relación lo uno con lo otro, y que ningún sistema económico franquea la “frontera ecológica” sin provocar el deterioro de la calidad de vida y el peligro cierto de autodestrucción.

En cuanto a la segunda perspectiva, se trata de no conformarse, por importante que sea, con la actitud de defensa y conversación del entorno ecológico y completarla con una actitud activa que entienda la calidad medioambiental como acicate para el desarrollo y oportunidad estratégica para impulsar nuevas iniciativas emprendedoras -turismo rural y otras muchas- generadoras de renta, empleo y tejido empresarial en el territorio.

Con ello, además, se evita el riesgo de que las actuaciones públicas, tan necesarias, por otra parte, de protección ecológica de zonas y parajes naturales, terminen haciendo de ellos recintos de habitabilidad garantizada para todas las especies de fauna y flora excepción hecha de una: el ser humano, que se ve forzado a huir del territorio en cuestión ante la imposibilidad de ejercer en él actividades que le reporten esos ingresos económicos imprescindibles para su subsistencia.

#### **4. CULTURA LOCAL**

- *Cultura local y fomento de valores y pautas de identidad*
- *Actitud pasiva / actitud activa como palanca del desarrollo*

En el entendimiento del desarrollo vigente hasta finales de los años 70, hubiera sorprendido enormemente la inclusión de la cultura y la identidad local entre los parámetros que pueden promover el propio desarrollo. Y eso a pesar de que hace tiempo que existen numerosos territorios que han hallado en el mantenimiento y potenciación de su idiosincrasia y tradiciones un foco de generación de riqueza y empleo. Una circunstancia que no ha pasado desapercibida para un desarrollo local que no ha dudado en situar la cultura local entre sus ámbitos preferentes de trabajo.

A este respecto, hay que reseñar que las estrategias de desarrollo local, en el plano metodológico, perciben de manera muy similar la actuación con referencia al medio ambiente, antes abordado, y la relativa a la cultura del territorio, subrayando en ambos casos la necesidad tanto de una actitud pasiva -de defensa y conservación - como de una actitud activa -como palanca para el desarrollo-

Desde la primera perspectiva, las colectividades locales han de mantener y preservar sus valores culturales y sus pautas de identidad. Es un derecho y también una obligación. Máxime en estos tiempos de globalización, donde la amenaza de la homogeneización pesa sobre el conjunto del planeta, pudiéndose perder, o quedar reducida a meras anécdotas, esa gran riqueza de la humanidad que es la diversidad cultural. Y ello, por supuesto, planteado de forma generosa y abierta, sin ningún atisbo de fundamentalismo excluyente, y utilizando la valoración de lo propio como forma para respetar y valorar, igualmente, lo de los demás.

Mas como sucedía con el medio ambiente, tal actitud pasiva de conservación -de la cultura y la identidad en este caso- no es suficiente bajo el prisma del desarrollo local. La misma tiene que ir ligada a una actitud activa que procure insertar los distintos fenómenos y actividades que abarca la cultura local -costumbres, tradiciones, folclore, ferias y fiestas, gastronomía, patrimonio

histórico - artístico,...- en una estrategia de rentabilización socioeconómica que los configure como fuente de autoestima ciudadana y de iniciativas emprendedoras generadoras de tejido empresarial, renta y puestos de trabajo.

En este sentido, debe tenerse en cuenta que las actividades culturales y de ocio constituyen una porción importante de la actividad económica de los territorios. Es verdad que, tradicionalmente, no se ha prestado a este hecho la atención que merece. Afortunadamente, estudios recientes, llevados a cabo en diferentes lugares, están poniendo de manifiesto la dimensión exacta del mismo, ayudando a una ponderación que, no obstante, no sólo debe ser cuantitativa, sino, en consonancia con lo expuesto, también cualitativa.

## **5. TECNOLOGÍA**

- *Tecnologías con aplicación al territorio*
- *Incorporación a la sociedad de la información y el conocimiento*
- *Alfabetización tecnológica y distribución social del conocimiento*
- *Nueva economía*

Con la revolución tecnológica en plena marcha, resulta del todo innecesario abundar en las razones por las que el desarrollo de cualquier territorio debe tener en las tecnologías - incorporación y uso- uno de sus puntales más notables.

Se trata de un convencimiento generalizado que no requiere, a estas alturas, de más argumentación. Basta con la mera observación de nuestro entorno socioeconómico y una mínima capacidad prospectiva.

No obstante, hay que constatar que esto no siempre ha sido así y que hubo un tiempo, incluso hasta comienzos de los años 90, que dentro de la teoría y la práctica del desarrollo local se alzaron voces reacias al papel en él de las tecnologías. ¿Por qué motivo?. Pues porque se estimaban recursos exógenos y no merecedores, por tanto, de prioridad en una estrategia donde, por su propia esencia, prima lo endógeno.

Ciertamente, estas diatribas suenan hoy ridículas, tal ha sido la fuerza de los hechos en los últimos lustros. Ahora bien, no deben ser despreciadas sin más, pues tales reacciones de resistencia, faltas de razón, sin duda, en su contenido intrínseco, coadyuvaron, sin embargo, a que en el desarrollo local creciera la conciencia acerca de la necesidad de apostar por tecnologías, sí, pero aplicables al territorio. Es decir, no por tecnologías de “excelencia”, absolutamente alejadas de las facultades y posibilidades del territorio, sino por aquellas que tengan capacidad real para echar raíces en él, en su tejido socioeconómico, e impulsar un proceso de consolidación y avance progresivo en las mismas. Pocas, muy pocas zonas del planeta estaban y aún están hoy en condiciones de decantarse, asimilar y promover tecnológicas de primera vanguardia. Por el contrario, lo que requieren la inmensa mayoría es un trabajo riguroso y persistente de incorporación paulatina de tecnologías intermedias que vayan preparando el territorio, sus empresas y ciudadanos, para mayores iniciativas.



Al hilo de lo cual, también hay que señalar que para impulsar las tecnologías es indispensable, desde luego, fomentar la incorporación de los instrumentos operativos -hardware y software- en las que ellas se basan en el conjunto de la sociedad, desde las micro y pequeñas empresas a los domicilios particulares, pasando por los centros educativos, establecimientos públicos, etcétera. Pero no puede caerse en el error de pensar que con ello está todo echo y que así se asegura la introducción del territorio en la sociedad de la información y el conocimiento.

Para avanzar en un objetivo tan esencial, las estrategias de desarrollo local han aprendido en los últimos años que hay que sumar a lo anterior el trabajo en otros dos campos claves:

- la alfabetización tecnológica de la población, para conseguir que las nuevas tecnologías sean utilizadas masivamente por empresas y ciudadanos y propiciar una verdadera distribución social del conocimiento, evitando, a la par, nuevas dualidades y segregaciones sociales; y
- la creación de las condiciones pertinentes para que el territorio asimile y se beneficie de una nueva economía que, mucho más que un nuevo sector de actividad, representa una novedosa forma de entender y hacer la economía, con múltiples impactos socioeconómicos.

## **6. ÁMBITO SOCIAL**

- *Equilibrio social: eficacia económica y eficacia social*
- *Desarrollo local y servicios sociales*
- *Flujos migratorios: cohesión, integración e inclusión social*

El desarrollo local tiene entre sus grandes prioridades el equilibrio social. Un equilibrio que ha adquirido nueva dimensión a la luz de una de las lecciones dejadas por el siglo XX: no hay eficacia económica sin eficacia social y viceversa.

Efectivamente, en las últimas décadas se han acumulado los ejemplos que demuestran que la eficacia económica -evolución positiva de la economía y crecimiento sostenido, correcto funcionamiento de los mercados en escenarios que vayan más allá del corto plazo,...- no es posible sin estabilidad social. Una estabilidad basada en el funcionamiento de sistemas y programas públicos de carácter muy diverso -educación, salud, servicios y prestaciones sociales, condiciones y derechos laborales,...- y que, al asegurar unos equilibrios internos de la sociedad que no se mantienen de manera autónoma ni espontánea, proporciona a la eficacia económica los cimientos sólidos que la hacen realidad de modo duradero y no una circunstancia pasajera, simple ilusión de una fase momentánea de expansión macroeconómica. Y ello, siendo siempre cierto, lo es especialmente en una época como la actual, en la que los escenarios socioeconómicos se caracterizan por su dinamismo y complejidad.

Igualmente, la eficacia social debe estar acompañada de la eficacia económica. Y esto no puede ser una declaración de intenciones, sino que ha de conllevar una vigilancia permanente para impedir que el bienestar social y los programas a él dirigidos sean caldo de cultivo de prestaciones

de finalidad estrictamente clientelar o de subvenciones y subsidios públicos a diestro y siniestro, para cualquier clase de iniciativa o para cubrir cualquier tipo de contingencia, de nula o escasa rentabilidad social.

Con todo, el desarrollo local no debe ser confundido con los servicios sociales, algo que sucede más a menudo de lo que se pudiera creer. Las estrategias de desarrollo son un motor de cambio socioeconómico y, por lo mismo, adecuadamente pilotadas, incrementan el bienestar social y las bases en las que este se fundamenta, coadyuvando a eliminar situaciones de dualidad y exclusión social y creando las condiciones para una sociedad con mayor progreso socioeconómico y más justa y solidaria. Pero la caridad, la ayuda humanitaria, la atención social y acciones semejantes no se encuentran entre sus programas de actuación.

Por último y aunque sea con mucha brevedad, hay que resaltar que las mejores prácticas de desarrollo local prestan una atención creciente a los flujos migratorios. No en balde y aunque más moderada, la explosión demográfica de la segunda mitad de la pasada centuria -entre 1960 y 2000, el planeta pasó de 3.000 a 6.000 millones de habitantes- va a tener su continuidad, al menos, en la primera parte del presente siglo XXI. Y está ya indisolublemente unida a un reparto inverso del incremento demográfico en relación con los niveles de renta de los territorios -a menor renta, mayor aumento poblacional-. Circunstancias, no podía ser de otra manera, que han multiplicado, lo harán aún más en el futuro inmediato, los movimientos migratorios hacia los países con mayor riqueza. Un hecho que ha de ser entendido como fenómeno y no como problema y ante el que resulta fundamental aplicar la máxima de <<más vale prevenir que curar>>. Esto significa poner en marcha, con antelación suficiente, iniciativas dirigidas a canalizar la llegada a los territorios de población inmigrante para facilitar su inserción en condiciones humanas y laborales dignas y fomentar, más que la integración, la convivencia interracial e intercultural.

## 7. ECONOMÍA

- *Recursos endógenos: diagnóstico, potenciación y rentabilización*
- *Recursos exógenos en una perspectiva estratégica para el territorio*
- *Apoyo a mypes y a iniciativas emprendedoras de economía social*
- *Nuevos servicios a mypes*
- *Fórmulas innovadoras de financiación*
- *Acceso e integración en programas internacionales*
- *Selección de proyectos de desarrollo: de la cantidad a la calidad*
- *Seguimiento y evaluación de las políticas y programas públicos*
- *Formación y capacitación del capital humano*
- *Reforma de la formación y prioridad por la inserción laboral*
- *Empleos de futuro e institucionalización de nuevos yacimientos de empleo*

También la economía tiene un sitio de privilegio en las estrategias de desarrollo local, aunque, como ya se aclaró, no las monopoliza. Y desde esa posición preferente, ha aportado al desarrollo

local una de sus señas de identidad de mayor relevancia: la atención prioritaria a los recursos endógenos y, por consiguiente, la apuesta por lo propio. Lo que conlleva, igualmente, el apoyo preferente a las micro y pequeñas empresas. Y, de ahí, la búsqueda de nuevas fórmulas de financiación para ellas y la atención a la formación del capital humano y a nuevas actividades generadoras de empleos de futuro.

En lo relativo a los recursos endógenos, el catálogo de los que pueden existir en un territorio es extenso: naturales, sean primarios (agrícolas, ganaderos, mineros,...) o medioambientales (entorno ecológico, paisaje, calidad ambiental,...); infraestructuras de desarrollo (transportes, comunicaciones, suelo industrial, equipamientos públicos, tecnologías...); cultura local (costumbres, tradiciones, fiestas, folclore, patrimonio histórico - artístico,...); población o capital humano (si es joven, si está formado,...); intangibles (cultura emprendedora de la colectividad y sus individuos, propensión al dialogo y al consenso de los actores locales,...); posición estratégica (localización geográfica, papel en redes rurales o urbanas,...); etcétera. Se trata de conocer con rigor y exhaustividad hasta que punto el territorio cuenta con ellos, lo que requiere una labor de diagnóstico y análisis no siempre fácil, y, a partir de ahí, establecer la estrategia dirigida a su potenciación y rentabilización, promoviendo actividades emprendedoras y creando riqueza y empleo. Y ello en el convencimiento, demostrado por las experiencias acumuladas, de que todo territorio tiene un potencial -mayor o menor, pero, en cualquier caso, un potencial- de desarrollo

No obstante, la apuesta por lo propio no significa un menoscabo de lo externo, es decir, la renuncia a todo lo que proceda del exterior. Este fue un error frecuente durante la década de los 80, ya que se consideró equivocadamente que el apoyo a los recursos propios implicaba el rechazo de lo exógeno. Que el tipo de desarrollo predominante hasta finales de los 70 sufriera una especie de encantamiento por lo exógeno, marginando lo propio, no puede derivar en que, aplicando la ley del péndulo, el desarrollo local, desde su prioridad por lo endógeno, repela el trabajo con los recursos exógenos. Hay que buscar un equilibrio sensato, máxime cuando la buena práctica en desarrollo local hace que el territorio gane valor estratégico, circunstancia que lo hará más apetecible para la llegada de esas iniciativas y recursos procedentes del exterior.

Unido al referido encantamiento por lo exógeno, el antiguo prototipo de desarrollo concedía preferencia al apoyo a los grandes proyectos empresariales, con fuertes inversiones y elevada plantilla, desmereciendo el valor de las iniciativas emprendedoras más modestas. Frente a esto y en lógica con la apuesta por lo endógeno, el desarrollo local otorga prioridad a las micro y pequeñas empresas, tanto de por sí -por su flexibilidad y adaptación, por soler ser las más idóneas para rentabilizar los recursos propios,...- como por su capacidad para conformar, en el medio y largo, un tejido empresarial válido para asentar un desarrollo sostenido. Una opción por las mypes que conllevó, igualmente, que el desarrollo local pronto introdujera en su agenda de trabajo el impulso de iniciativas de economía social y de autoempleo y que, en tiempos más recientes, haya incorporado a la misma la prestación de nuevos servicios requeridos por la mypes ante los nuevos escenarios económicos, tecnológicos y sociales.

Batería de reflexiones que sitúan en primer plano la necesidad de buscar novedosas fórmulas de financiación para las mypes, la economía social y el autoempleo. Un campo de acción donde el desarrollo local han favorecido la aparición y potenciación de distintas figuras (fondos de capital - riesgo y de capital - semilla, sociedades de garantía recíproca, bancos comunales, cooperativas



de crédito, nuevos instrumentos como los cheques - servicio, etcétera), además de abogar por la mejor utilización al respecto de entidades ya existentes, como las Cajas de Ahorros.

Preocupación por la financiación que también afecta, lógicamente, a la captación de recursos para la propia cobertura pecuniaria de los proyectos de desarrollo. Una esfera donde las estrategias de desarrollo local han aprendido a mirar no sólo a programas regionales o estatales, sino, igualmente, a los de carácter internacional, lo que se ha visto ayudado por la atención creciente prestada al desarrollo local de los organismos e instituciones supranacionales.

Eso sí, el acceso e integración en programas internacionales, estatales o regionales ha de huir del <<todo vale>> -presentar cualquier proyecto a cualquier convocatoria que se tercie con tal de captar una subvención- y responder a una evaluación seria y profunda de los requerimientos y objetivos del territorio y de la estrategia y proyectos que de ellos deriven, siendo estos proyectos y no otros los que deben ser presentados a los programas en cuestión. Lo contrario no sólo supone una distracción de esfuerzos humanos y materiales, sino que, al solicitarse apoyo económico para proyectos que no responden a las características y necesidades reales del territorio, los mismos pueden saldarse con un bajo nivel de ejecución que haga que el organismo financiador termine recortando fondos para proyectos que sí se ajusten a aquellas. Esta rigurosidad en el trabajo ha de ser una constante en el desarrollo local y tiene que extenderse al seguimiento y evaluación de las políticas y programas que en él se integren.

Reflexiones sobre el papel de la economía en el desarrollo local que hay que concluir con la mención, por una parte, a la formación del capital humano y su adecuación a las exigencias procedentes del mercado laboral y, por otra, al fomento de los nuevos yacimientos de empleo y los empleos de futuro

Con relación a la formación, la coherencia entre oferta y demanda formativa es una asignatura pendiente para la mayoría de los territorios, lo que representa un serio handicap para sus opciones de desarrollo. Esto fuerza a plantear la necesidad de reformar la formación y dar prioridad a la inserción laboral en el binomio formación - inserción. En cuanto a los empleos de futuro, su diagnóstico, institucionalización y rentabilización socioeconómica constituye, sin duda, en la actualidad una de las esferas de actuación más importante de las estrategias de desarrollo local.

Como es sabido, se están produciendo múltiples cambios en numerosos campos con impacto directo en el contexto socioeconómico, lo que, entre otras cosas, obliga a abordar de un modo distinto las actuaciones públicas dirigidas al mercado laboral y la propia visión del mismo por parte de las estrategias de desarrollo local. Es el trabajo mismo -sus contenidos, esquemas y pautas de comportamiento- lo que se está transformando. Circunstancia de enorme trascendencia desde muchos puntos de vista y de la que derivan requerimientos teóricos y prácticos de nuevo cuño. Entre ellos, la necesidad de profundizar en el concepto general de empleo, diferenciando entre empleos sin futuro, empleos con futuro y empleos de futuro.

Los empleos sin futuro son puestos de trabajo tradicionales que, existiendo hoy en el mercado laboral y en la estructura productiva y de servicios, carecen de viabilidad a medio y largo plazo, siendo previsible, por tanto, la disminución de su número y significación en un horizonte temporal razonable (por ejemplo, determinados empleos en segmentos específicos del sector

agrícola o de la industria pesada). Junto a ellos conviven los empleos con futuro, puestos de trabajo igualmente tradicionales, pero que se mantendrán, probablemente, con un volumen e importancia similar en el medio y largo plazo (verbigracia, bastantes empleos localizados en ramas terciarias). Por fin, los empleos de futuro son nuevos empleos, aparecidos recientemente o que están surgiendo ahora, y que, previsiblemente, aumentarán en el futuro su cantidad y peso específico. De esta triada de categorías de empleo, son los de futuro los que ostenta mayor interés desde la óptica tanto de las políticas públicas y de desarrollo local como de las oportunidades empresariales.

¿Qué actuaciones corresponde acometer en el marco de las estrategias de desarrollo local para promover estos empleos de futuro y lograr su asentamiento o institucionalización en el mercado laboral?. Falta todavía bagaje empírico suficiente como para evaluar lo que en el campo de los empleos de futuro el desarrollo local está empezando a hacer. No obstante, desde la limitada experiencia acumulada hasta el momento, se puede abogar a favor de un plan de acción que aborde cinco ámbitos de actuación especialmente importantes

- Diagnóstico y evaluación, desde lo concreto, de los empleos de futuro que se den en el territorio específico, buscando su segmentación territorial y por colectivos poblacionales. En este sentido, los 40 subsectores y 172 fuentes de empleos de futuro que han sido expuestos deben ser estimados como una aproximación general y de carácter orientativo y nunca, por tanto, como un catálogo cerrado, siendo necesario profundizar en la realidad de cada territorio particular.
- Información y sensibilización ciudadana acerca de los mismos, impulsando la cultura emprendedora y una actitud social activa ante las nuevas oportunidades empresariales y de empleo.
- Formación para que tales empleos se profesionalicen y asienten en el mercado de trabajo, diseñando y poniendo en práctica nuevos itinerarios y programas “ad hoc” que se caractericen por su nítida orientación hacia la inserción laboral.
- Financiación para que los nuevos puestos de trabajo, sobremanera si se trata de nuevos yacimientos de empleo, encuentren, en una primera etapa, una masa crítica de demanda, y se consoliden, en una fase posterior, en el escenario laboral (entre otras cosas, subvenciones y ayudas a micro y pequeñas empresas e iniciativas de economía social y autoempleo que generen esos nuevos empleos). También es preciso buscar fórmulas imaginativas e innovadoras de financiación de la puesta en marcha de los empleos de futuro, por ejemplo mediante el paternariado privado.
- Gestión descentralizada de los apartados anteriores, dando protagonismo a los entes locales y a la sociedad civil e incluyendo el fomento de los *empleos de futuro* en el marco más amplio de las estrategias de desarrollo local.

## **8. INTANGIBLES**

- *Concertación social: empresarios, sindicatos y otros actores locales*

- *Consenso social: disposición de la comunidad local, a través de sus representantes, al dialogo y al acuerdo en favor del desarrollo del territorio.*
- *Visión estratégica: planificación estratégica*
- *Participación ciudadana*
- *Transparencia y profundización democrática en la toma de decisiones*
- *Ampliación de la planificación estratégica*
- *Espíritu innovador, creatividad y capacidad de inventiva*
- *Cultura emprendedora.*
- *Comunidad emprendedora*
- *Perspectiva generacional*
- *Desarrollo local y género*

El “Diccionario de la Lengua Española” de la Real Academia define el término intangible como lo <<que no debe o no puede tocarse>>. En este segundo sentido se trae aquí para hacer mención a un ámbito de trabajo del desarrollo local en que se enmarcan una extensa gama de programas y actuaciones caracterizados por afectar a parámetros y elementos que, precisamente, no pueden tocarse, por más que sí tengan una incidencia directa en el grado y en la capacidad de desarrollo de las sociedades.

Un exponente de ello, el primero que fue atendido en términos cronológicos por las estrategias de desarrollo local, es la denominada concertación social, es decir, la mayor o menor inclinación de los agentes socioeconómicos -sindicatos y organizaciones empresariales, en una primera instancia, y otros actores cívicos y sociales, en una fase posterior- al dialogo, a la búsqueda de puntos de encuentros y a la puesta en marcha de actuaciones concertadas que redunden en beneficio de la socioeconomía del territorio y afiancen la propia estrategia de desarrollo, llegando a acuerdos al respecto con los representantes institucionales y los gobiernos locales.

Sobre la base de esta concertación se forjó más adelante la idea del consenso social, que incluye la disposición al dialogo y al acuerdo no sólo de entidades socioeconómicas, sino de un espectro mucho más amplio, incluidas las fuerzas políticas. En este punto, conviene tener muy en cuenta que la propensión de los partidos políticos al consenso o, por el contrario, a la confrontación suele constituir un factor muy importante en el nivel de desarrollo de los territorios y de éxito, en el largo plazo, de las estrategias de desarrollo local. Estrategias que hay que situar por encima de las luchas políticas y de las pugnas propias del mercado de votos.

Y la concertación y el consenso abrieron las puertas a la llamada visión estratégica, plasmada fundamentalmente en la planificación estratégica, que examina con rigor la realidad actual del territorio y de la sociedad local -¿cómo somos?- y mira hacia un horizonte temporal suficientemente dilatado para delimitar, con la mayor exactitud posible, cual debiera ser su situación futura -¿cómo queremos ser?-, todo ello al objeto de definir los proyectos -contenidos, presupuesto, calendario, responsables públicos y privados,...- que hagan factible la gestión del cambio -del como somos al como queremos ser-.

Una planificación estratégica que ha ampliado sus objetivos y mecanismos con el paso del tiempo y que afianza otro intangible esencial del desarrollo local: la participación ciudadana. Su

importancia radica en el hecho de que ningún territorio se ha desarrollado sin la voluntad de sus habitantes de conseguirlo. Esa voluntad es la que debe ser volcada en las estrategias de desarrollo y potenciada desde las mismas. Las acciones de motivación, sensibilización, información y formación son herramientas muy útiles para lograrlo. Al igual que el impulso de la convivencia en democracia y la transparencia y la profundización democrática en la toma de decisiones que afectan a la comunidad local. Un campo de trabajo donde paulatinamente se deben ir utilizando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que permiten la participación multitudinaria, interactiva y a tiempo real, sin grandes problemas organizativos y a muy bajo coste.

Y citar la participación ciudadana es hacerlo también a la forma de ser de la sociedad local y de los individuos que la componen. Una esfera donde se entremezclan parámetros antropológicos, sociológicos y psicológicos y que subraya el peso que para el desarrollo local tiene la extensión del espíritu innovador, la creatividad y la capacidad de inventiva en la colectividad local, en su globalidad, y entre sus habitantes. Reflexiones que dieron cuerpo, primero, a la llamada cultura emprendedora -su fomento como programa clave de la estrategia de desarrollo- y, después, a la meta aún más potente y ambiciosa de una comunidad emprendedora.

Una meta que adquiere especial transcendencia en el caso de los jóvenes, pues siendo presente y suponiendo una realidad con claras especificidades, suponen también el futuro del territorio y de la sociedad local. De ahí que el desarrollo local haya ido asumiendo una perspectiva generacional concretada en programas que atienden esa doble dimensión presente/futura de la juventud.

Conjunto de consideraciones en torno al intangible que no pueden cerrarse sin hacer mención de una de sus piezas más esenciales y que, afortunadamente, cada vez es tenida más cuenta en las estrategias de desarrollo: la perspectiva de género. Y es que si la mujer ha sido un pilar esencial del desarrollo de las sociedades en todas las épocas y lugares, su función ha sido sistemáticamente minusvalorada o, simplemente, ignorada, hasta el punto de que se le ha llegado a calificar como el “factor invisible” del desarrollo. Una situación que comenzó a cambiar a partir de la I Conferencia Mundial sobre la Mujer (Ciudad de México, 1975) y el surgimiento de enfoques como el GAD -“Gender and Development” (Género y Desarrollo)-.

Un concepto que convierte la noción de género en un instrumento analítico que, lejos de contemplar a la mujer como grupo aislado y homogéneo, estima y pondera los papeles y necesidades tanto de hombres como de mujeres, requiriendo aportaciones de unos y de otras con el fin de realizar las transformaciones precisas para alcanzar mayor igualdad. Más que integrar a las mujeres en un proceso de desarrollo dado, se trata de construir una distinta percepción que modifique las relaciones de poder basadas en la subordinación de las mismas. Un marco en el que se precisa alcanzar la transformación a través de la integración, lo que no significa añadir un “componente femenino”, sino un “componente de igualdad de géneros”.

## **9. CULTURA OPERATIVA**

- *Estructura operativa básica del desarrollo local*

- *Formación de equipos humanos para la estructura operativa*
- *Coordinación administrativa: con entidades supralocales y entre municipios*
- *Redes de cooperación e intercambio de experiencias y “know how”. Experiencias pilotos y transferencias de tecnologías*
- *Nueva dinámica del desarrollo local: competencia y colaboración*
- *La red de desarrollo local: ampliación y agilización de la estructura operativa del desarrollo local*
- *La eficacia de la Administración como acicate para el desarrollo*

El apartado estrictamente operativo constituye otro componente fundamental de las estrategias de desarrollo local, que caerían en el mero voluntarismo si no contarán en el territorio con una estructura instrumental adecuada para su desenvolvimiento y ejecución. Un ámbito, sin embargo, en el que la experiencia acumulada pone en evidencia la existencia de numerosos problemas y rémoras -que dificultan el buen hacer de muchas prácticas de desarrollo, ejerciendo de auténtico cuello de botella- y que incluye cuestiones muy diversas que no son sólo de estructura organizativa, procedimientos y medios humanos y materiales, sino también de mentalidad y de cultura de trabajo y funcionamiento. Por ello, precisamente, es mejor referirse a él con la acepción de cultura operativa.

Para empezar, dentro de este ámbito se inserta la necesaria existencia de una unidad básica de acción, con los recursos técnicos y humanos imprescindibles y con la personalidad jurídica que se ajuste mejor a cada caso. Las alternativas posibles son bien distintas; oficina, servicio o dependencia integrada en la entidad local responsable de la estrategia; ente identificado singularmente en el seno de la entidad local, pero sin personalidad jurídica propia, organismo autónomo con tal personalidad, sociedad mercantil en algunas de sus posibles variantes (limitada, anónima,...), etcétera.

Particularmente importante es, por otra parte, la formación. de los equipos técnicos, desde ADL´s (agentes de desarrollo local) a otros puestos, que realizan su labor en la estructura operativa Responsables técnicos, en sus distintos niveles, que requieren de una formación específica, en conocimientos y habilidades, que se hace tanto más necesaria como difícil por la pluridisciplinariedad que identifica en la actualidad al desarrollo local, tal como el repaso aquí efectuado a sus ámbitos de trabajo fundamentales pone de manifiesto.

Mas si los dos párrafos precedentes identifican temas básicos de la cultura operativa operativa en su faceta interna, a nadie escapa que las estrategias de desarrollo local, trabajando para el territorio concreto, despliegan un campo de actividad que debe trascender de él y requiere de la interrelación con componentes externos, en sentido estricto, al mismo.

Ello obliga a plantear, primeramente, la coordinación administrativa de la entidad local, responsable directa de la estrategia de desarrollo, con otros entes locales de la misma zona -una coordinación de esfuerzos y objetivos francamente esencial- y con las Administraciones supramunicipales que ejecutan programas de interés para el desarrollo del territorio -sean de escala provincial, regional o estatal-.



Igualmente, la puesta en marcha de acciones de cooperación e intercambio de experiencias, programas pilotos e innovadores y “know how” con otras estrategias de desarrollo local, próximas o no al territorio. Un asunto cuya significación ya se resaltó al inicio de estas páginas..

Y, en tercer lugar, aprendiendo de las prácticas de desarrollo local más innovadoras, la atención a la dinámica competencia / colaboración, que marca el camino a seguir con relación a otros territorios. Dinámica que enseña a, distinguir entre los espacios e iniciativas de ayuda y cooperación, que redundan en interés mutuo, y los que se mueven en la esfera de una competencia que, de la mano, por ejemplo, del marketing urbano, también resulta necesaria a la luz de las circunstancias.

Por otra parte y con la mirada puesta de nuevo en las estrategias de desarrollo local más innovadoras, hay que señalar que en ellas la estructura operativa interna tiende a adoptar forma de red. Así, el desarrollo local, más que un área de trabajo, política y administrativa, de la institución municipal, se configura como marco general y estratégico que orienta y posiciona a un conjunto de instrumentos operativos desplegados por toda la estructura orgánica del ente local. Instrumentos que están coordinados e interconectados, si bien cada uno de ellos se encuentra especializado en la consecución de uno o más objetivos de la estrategia común, realizando las tareas específicas necesarias, y cuenta con su propios responsables políticos y técnicos y con la forma jurídica y los medios humanos y materiales requeridos al efecto. Todo lo cual amplia y agiliza la capacidad operativa de la estructura de desarrollo.

Para finalizar, también hay que insertar en el ámbito operativo que ocupa estas líneas otra campo de acción que está adquiriendo una importancia creciente en el desarrollo local: la eficacia de la propia Administración. Y es que la mayor o menor eficacia de la Administración -desde la simplificación y agilización de trámites a la hora de poner en marcha o ampliar una empresa hasta la racionalidad y celeridad en la materialización y pago de subvenciones a las actividades emprendedoras- tiene una influencia directa en el avance socioeconómico del territorio, siendo acicate o rémora y aumentando o restringiendo las opciones ciertas de desarrollo local y, por tanto, de la propia eficacia de las estrategias y programas a ello dirigidas. Una eficacia exigible a la totalidad de los procesos, sistemas, políticas y actuaciones de la Administración y que debe estar presente, de modo muy especial, en la agenda de trabajo de las unidades operativas que ejercitan sus funciones en la esfera del desarrollo local, situándose en el plano central de sus prioridades.

## **10. TERRITORIO**

- *Equilibrio territorial.*
- *Infraestructuras básicas para el desarrollo.*
- *Descentralización: principio de subsidiariedad; competencias y recursos para las entidades locales*
- *Ajustes territoriales rural / urbano*
- *Descentralización a escala local*
- *Organización del territorio*
- *Nuevo papel de las ciudades y liderazgo social*

Hay que recordar que el prototipo de desarrollo predominante hasta finales de los años 70 no sólo estaba orientado, como ya se ha señalado, hacia lo *económico*, sino que, igualmente, era notablemente centrífugo en origen y destino, apoyándose en las tecnologías poco difusoras de las que entonces se disponía y careciendo de la flexibilidad precisa para adaptarse a las variaciones del entorno. Esto hizo que aquella antigua noción de desarrollo económico se despreocupara de los objetivos de articulación espacial y ponderara exclusivamente criterios sectoriales y funcionales. Y que impulsara una concepción de la localización industrial con soporte en los “polos de desarrollo”, en la creencia acerca del efecto multiplicador de las grandes concentraciones industriales -como quien lanza un gran pedrusco al agua y espera que los círculos concéntricos que el golpe genera se extiendan poco a poco por la superficie- y en perjuicio de una visión espacial menos intensiva y más diversificada.

La recesión económica derivada de las crisis del petróleo de 1973 y 1979 puso en cuestión semejante percepción de las cosas y dio paso a un prisma más equilibrado y solidario inter e intraterritorialmente. Un prisma que está en la esencia del desarrollo local y promueve el uso de instrumentos de promoción ligados a la realidad socioeconómica del ámbito espacial de que se trata, otorgando prioridad a lo endógeno y potenciando la consideración y el aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas de la zona. De este modo, el desarrollo local, en su propia génesis, hizo suya la meta del equilibrio territorial, a lo que unió inmediatamente la atención a las denominadas infraestructuras básicas para el desarrollo -desde la dotación de suelo industrial a los equipamientos en materia de transportes y comunicaciones-, así como la apuesta decidida por la descentralización del entramado institucional. Una descentralización sostenida en el principio de subsidiariedad para acercar la gestión de la Administración al ciudadano y aumentar la capacidad de acción de los actores y entidades públicas locales.

Posteriormente, el desarrollo local incorporó a sus políticas y programas la búsqueda de una mejor interrelación entre las esferas rural y urbana y las dinámicas a ellas asociadas. Y fomentó, igualmente, la descentralización a escala local, sobremanera dentro de las grandes urbes, a través de la utilización por los entes y agentes locales de formas de actuación en distritos urbanos y por barrios.

Por fin y avanzando en la misma línea de trabajo, durante los últimos años las mejores estrategias de desarrollo local han efectuado otras dos aportaciones de indudable importancia. Por una parte, incluir la gestión integral del territorio y el objetivo de equilibrio espacial en el marco más rico y eficaz de la organización del territorio, donde toman peso, junto a los factores urbanísticos, otros de carácter social, económico, geográfico, medioambiental, demográfico e institucional. Y, por otra, comprender, asumir y llevar a la realidad el nuevo papel que a las ciudades compete en el momento actual y el liderazgo social que a las mismas corresponde.

Por tanto, apoyando y remarcando los argumentos precedentes, la incorporación plena del territorio a la práctica y la teoría del desarrollo ha sido una de las principales transformaciones del pensamiento y el quehacer económico de las últimas décadas y una pieza clave para que el desarrollo sea hoy mucho más que *desarrollo económico*. Además, tal incorporación está adquiriendo aún más transcendencia en el momento presente, en la medida en que el avance en el proceso de globalización aumenta la importancia conceptual, estratégica y operativa del

territorio.

Este novedoso prisma acerca del papel del territorio ha ido unido a la superación de la visión tradicional sobre su *ordenación*, como enfoque estrictamente urbanístico de planificación, asignación y racionalización de usos, en favor de la *organización* del territorio mismo, como óptica mucho más rica y amplia en la que toman peso, junto a los factores urbanísticos, otros de carácter social, económico, geográfico, medioambiental, demográfico e institucional.

Con todo ello, la noción de equilibrio territorial ha pasado a ocupar una posición central. Una idea y un objetivo de equilibrio que obliga a pensar en clave de gestión integral del territorio y que tiene una serie de impactos directos en campos muy diversos:

- En el medio ambiente, puesto que la defensa y conservación del mismo -actitud pasiva- y su rentabilización como palanca del desarrollo y razón de ser nuevas iniciativas emprendedoras -actitud activa- juegan un rol destacado en la citada gestión integral de los espacios.
- En la cultura local, con elementos patrimoniales, histórico - artísticos y otros de diversa tipología que la organización del territorio debe contemplar para fomentar, al igual que con el medio ambiente, la doble actitud pasiva -de defensa- y activa -como trampolín del desarrollo y de actividades emprendedoras.

### **LA ORGANIZACIÓN DEL TERRITORIO**

Mucho más que “ordenar”

Aspectos físicos: accesibilidad y comunicaciones

Aspectos medioambientales,

Aspectos culturales.

Aspectos tecnológicos.

Aspectos sociales: policentrismo, cohesión social.

Aspectos económicos: recursos endógenos, suelo industrial, pymes y grandes empresas, empleos de futuro,...

Aspectos jurídico-políticos: metrópolis, comarca, ...

Aspectos urbanísticos: planeamiento, gestión,....

Descentralización.

Cooperación y competencia entre ciudades.

- 
- En la dinámica rural / urbano, buscando la articulación fluida y la sinergia de ambos medios y coordinando las estrategias de desarrollo rural y las de desarrollo local urbano.
  - En el sistema de ciudades, persiguiendo la distribución inteligente de las urbes en el mapa territorial y la división entre ellas de las funciones productivas, en un contexto de colaboración y formación de tejido para el desarrollo. A lo que hay que sumar la racionalización del dimensionamiento de los grandes núcleos de población, evitando las aglomeraciones inabordables en términos de seguridad, exclusión social, empleo,...
  - En la economía, con el objetivo de la mejor articulación espacial de las estrategias de desarrollo. Lo que, entre otras cosas, supone:
    - dejar atrás las inercias derivadas de la antigua concepción de los “polos de desarrollo”,
    - dar prioridad a la rentabilización de los recursos endógenos y las ventajas comparativas y competitivas del territorio -diagnóstico y potenciación a través de iniciativas emprendedoras-, aunque sin cerrar la puerta a los de carácter exógeno, sobremanera, se señaló en páginas anteriores, porque la buena aplicación de las estrategias de desarrollo local logra que el territorio gane valor estratégico y sea, por tanto, más atractivo para esos recursos provenientes del exterior,
    - atender a los flujos de alto interés para el empleo y las iniciativas emprendedoras, como los de índole turística, y
    - enfatizar la vertebración y la solidaridad en lugar de los cuellos de botella para el desarrollo derivados de nocivas dinámicas intra e interterritoriales, como la típica fricción litoral - interior.
  - En las infraestructuras, viendo en ellas tanto un servicio público como un importantísimo instrumento para la promoción del desarrollo y factor de competitividad socioeconómica. Doble perspectiva en la que hay que incardinar:
    - la accesibilidad,
    - la movilidad de personas y mercancías,
    - la capilaridad de las comunicaciones,
    - la potenciación del papel de las grandes infraestructuras de desarrollo -puertos, aeropuertos, parques tecnológicos,...-,
    - el incremento de la importancia de las carreteras y del ferrocarril, desde lo grande (autovías y alta velocidad) a lo pequeño (carreteras locales y comarcales y cercanías ferroviarias) y

- el fomento de tendencias de comunicación y transporte que no sean radiales con relación a un centro propio o exterior al territorio de que se trate.
- En el urbanismo, evitando tanto el crecimiento incontrolado y especulativo de los espacios donde se acumula la población como la tentación del “crecimiento cero”. Se trata de tener visión de futuro e idea de sostenibilidad (zonas verdes, dotaciones públicas,...) y utilizar el planeamiento urbanístico para ofrecer una respuesta eficiente a las nuevas dinámicas urbanas. Una respuesta que exige la puesta en valor de suelo y que las actuaciones que se acometan no tengan su exclusiva justificación en la existencia o no del suelo mismo, sino, igualmente, en la apuesta persistente por un modelo territorial que busca un equilibrio racional de la población y los usos y contempla los equipamientos, las infraestructuras y la preservación de los recursos como compromiso con las generaciones futuras.
- En la política, impulsando, sobre todo, el peso y la significación de una Administración local que debe buscar también:
  - fórmulas asociativas para acometer imprescindibles actuaciones de contenido supramunicipal -áreas metropolitanas y entidades metropolitanas sectoriales, comarcas y mancomunidades; y consorcios, redes y otras formas de asociacionismo municipal-;
  - la coordinación administrativa con otros escalones territoriales de la Administración en el despliegue de los programas y acciones de desarrollo local;
  - la descentralización -distritos y otras fórmulas- en el seno de los grandes núcleos de población para acercar la acción pública a los ciudadanos y hacer más eficaz las estrategias de desarrollo; y
  - la apertura de nuevas dinámicas de desarrollo local ligadas al binomio competencia -colaboración, que deben definir un novedoso marco de relaciones políticas y operativas entre territorios próximos entre sí y de similares características socioeconómicas.
- En la esfera jurídico - administrativa, desde la necesidad de regular y dar cuerpo a todas estas nuevas tendencias y necesidades.

### **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE REFERENCIA**

Carrillo, Emilio  
 “Gestión pública y desarrollo local”



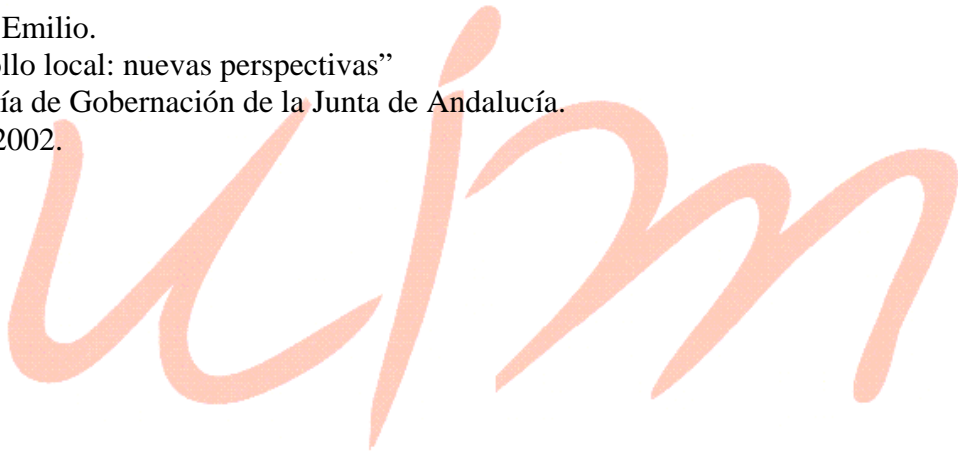
Ediciones del Instituto Andaluz de Administración Pública.  
Sevilla, 1999

Carrillo, Emilio.  
“Guía básica de empleos de futuro en Andalucía”  
Ediciones MAD.  
Sevilla, 1999.

Pérez, Bartolomé y Carrillo, Emilio (Coordinadores).  
“Desarrollo local: manual de uso”  
Editorial ESIC y Federación Andaluza de Municipios y Provincias.  
Madrid, 2000.

Vázquez Barquero, Antonio; Carrillo, Emilio; y otros  
“Desarrollo local y empleo en tiempos de globalización”  
Ediciones APFE, 2000  
Granada, 2000

Carrillo, Emilio.  
“Desarrollo local: nuevas perspectivas”  
Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía.  
Sevilla, 2002.

A large, stylized, orange-red signature or logo that overlaps the text of the fourth entry. It consists of several thick, flowing lines that form a shape resembling the letters 'U' and 'M' intertwined.