

Estrategias locales de capacitación profesional y desarrollo local: el caso de Gandia, España¹

Joan Noguera Tur²

RESUMEN

En los últimos años, Gandia, una ciudad media del mediterráneo español, se ha convertido en un ejemplo de crecimiento económico mientras que, al mismo tiempo, enfrenta retos importantes. Estos incluyen la llegada de un relevante flujo de inmigrantes y la necesidad de adaptar el sistema económico local y el mercado de trabajo a un entorno cada vez más competitivo. Desde 1998 el Centro de Servicios Integrales de la municipalidad (CSI-COM) ha liderado un proceso de cooperación de los agentes locales para afrontar estos desafíos. CSI-COM constituye un ejemplo de buena práctica en la mejora del funcionamiento del mercado de trabajo local. Sus principales herramientas son la formación de recursos humanos, la difusión del conocimiento y el impulso del emprendimiento. Este trabajo se centra en los elementos de la estrategia de CSI-COM que se refieren a la capacitación profesional. Dada la evolución de las necesidades de la industria local y la llegada de un contingente importante de inmigrantes, las habilidades y la formación profesional son cada vez más valiosas para asegurar un proceso de desarrollo local sostenible. Esta experiencia puede servir de modelo para otros territorios a la hora de poner en marcha estrategias de capacitación profesional a escala local.

Palabras clave: Estrategia, partenariado, capacitación profesional, desarrollo local.

ABSTRACT

In recent years Gandia, a medium-sized town located on the Mediterranean coast of Spain, has become an outstanding example of local economic growth within the region, while at the same time facing important challenges. These include the arrival of immigrants, the need to adapt the local economic system and the labour market to an increasingly competitive and global economy. Since 1998 the municipal Centre for Integral Services and Municipal Employment (CSI-COM), has led a collaborative effort by local actors to face up to these challenges. CSI-COM is an example of good practice in the promotion of skills, employment and economic development at local level. It does so by enhancing non-mobile or non-material resources for development, such as human resource training and the diffusion of information and knowledge, and by increasing the region's entrepreneurial capacity. This paper focuses on the elements of the CSI-COM strategy which relate to skills. Given the changing needs of local industry and the arrival of an important new pool of labour market supply, skills and vocational training are becoming increasingly important for town. The innovative CSI-COM structure has allowed all the relevant partners to come together to tackle skills issues using a common agenda and a common information base.

Key words: Strategy, partnership, professional skills, local development.

¹ Artículo recibido el 9 de marzo de 2009 y aceptado el 21 de abril de 2009.

² Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local, Universitat de València (España). E-mail: Joan.noguera@uv.es

Las competencias y grado de capacitación que se demandan en la mano de obra no son uniformes en un entorno nacional, ni siquiera regional, sino que tienen una clara dimensión local como consecuencia de los recursos disponibles en cada territorio, de la evolución histórica de la actividad económica y de las peculiaridades sociales y culturales que generan actitudes y respuestas diferentes ante problemas similares (Noguera y Esparcia, 2008). En este contexto, los actores locales desarrollan, de forma creciente y a veces intuitiva, estrategias particulares de capacitación de la mano de obra para responder a los desajustes que se generan en el sistema productivo local entre oferta y demanda de empleo, en un contexto de cambios acelerados (Vázquez, 2002). Para dar respuesta a estos retos, algunos territorios de países como el Reino Unido o EE.UU. han impulsado partenariados a escala local o regional para el diseño de este tipo de estrategias (OECD, 2007). Las competencias, conocimientos y capacitación, incorporados a la mano de obra, proporcionan un soporte útil para alcanzar objetivos estratégicos locales de competitividad, emprendimiento e inclusión social (OECD, 2007).

Sin embargo, la preparación de una estrategia local de capacitación afronta diversas dificultades, entre otras, la existencia de múltiples áreas de gobierno local con competencias en la materia (educación, formación vocacional, empleo, empresa, desarrollo local, entre otros); las diferentes necesidades de capacitación según sectores que hacen necesarias diferentes estrategias o, al menos, ámbitos de actuación diferenciados en el marco de la estrategia; la necesidad de asumir riesgos y de estar dispuesto a esperar resultados que se concretan a largo plazo, dos aspectos que colisionan con el modo habitual de concebir la política local en la mayoría de los casos; la conveniencia de realizar una adecuada prospección sobre las áreas que concentrarán las oportunidades de empleo en el futuro; e incluso la necesidad de incorporar escenarios que integren las necesidades de capacitación de colectivos de "recién llegados" que no van a adquirir la cualificación necesaria en el periodo formativo reglado; por ejemplo, inmigrantes o personas que se despla-

zan desde áreas con especializaciones productivas o en las que se carece de estrategias de capacitación de la mano de obra (OECD, 2007).

Este artículo presenta los resultados del estudio realizado por el autor para la OECD sobre la estrategia de capacitación profesional planteada por la ciudad de Gandia³. Se trata de una de las 10 experiencias seleccionadas por la OECD para ilustrar la importancia de la existencia de estrategias locales centradas en la mejora de la cualificación de la mano de obra (Estrategias Locales de Capacitación Profesional, ELCAP). A este efecto, la OECD ha dividido los casos de estudio en dos tipos: por un lado, territorios o ciudades que experimentan al mismo tiempo carencias de capacitación de la mano de obra y problemas relativos a la integración de colectivos (inmigración); por otro lado, casos de áreas que padecen pérdidas de cualificación (emigración, declive económico, etc.). El caso presentado aquí corresponde a la primera categoría.

La metodología utilizada corresponde, por tanto, a la de estudio de casos, con profusa utilización de técnicas como entrevistas y trabajo de grupos. Mediante estos instrumentos se ha analizado el proceso de definición de necesidades del mercado de trabajo en el entorno local, y el modo en que se han determinado los objetivos estratégicos (ej. influenciar la política de inmigración, mejorar la formación, apoyar la integración, entre otros) mediante un procedimiento único.

³ Para profundizar en el trabajo ver Noguera, J. (2007).

Desarrollo desde el territorio y nuevos modelos de organización para la implantación de políticas públicas

*La construcción de una democracia más
participativa a través de los
Partenariados público-privados (PPP)*

Hasta la década de 1980 hubo consenso sobre el papel de la intervención del Estado como medio para atenuar los desiguales efectos de la reestructuración económica y social (Bowler & Lewis, 1991), el desarrollo era competencia y responsabilidad del Estado. Desde este enfoque, las actuaciones tenían un carácter sectorial, eran emprendidas de forma escasamente coordinada por departamentos o niveles individuales de la administración y, por descontado, no incorporaban la participación de la sociedad local en el diseño e implantación. Algunos autores han responsabilizado a esta forma de gobierno de algunas de las carencias y dificultades que afronta la ciudadanía (Wright, 1992). Varios países europeos fueron pioneros en la aplicación de un enfoque alternativo que tuvo su avance en las áreas rurales. Este enfoque buscó reunir las iniciativas sectoriales en un modelo de desarrollo participativo, coordinado e integral.

La experiencia en países en vías de desarrollo en el denominado *self-reliant development* o desarrollo autónomo, referido como la solución al problema de la dependencia, también ha contribuido de manera fundamental a la consolidación de nuevas concepciones del desarrollo. Este enfoque se concibió como un proceso protagonizado por los habitantes de un territorio mediante el que diseñaban la vía más adecuada de integración de este en el contexto global de forma autónoma, es decir, de acuerdo con los objetivos inherentes al contexto cultural local (Bassand, 1986). Además de esta experiencia, en el caso de los países en vías de desarrollo pueden encontrarse otras iniciativas durante las décadas de 1970 y 1980 en los estados de la periferia europea (Bryden, 1986).

Conceptos e ideas como partenariados, participación ciudadana, adquisición de capacidades y empoderamiento son cruciales en este contexto. Se ha definido empoderamiento como el proceso mediante el cual las comunidades definen sus propias necesidades y establecen sus respuestas (Barr, 1995). Dado que el empoderamiento es un proceso continuo que habilita a los ciudadanos para entender, actualizar y utilizar sus capacidades con el fin de mejorar e incrementar el control que tienen sobre sus propias vidas, Schuftan (1996), entre otros, considera los procesos de adquisición de capacidades y participación ciudadana decisivos para el éxito de todo proceso de desarrollo local. La adquisición de capacidades consiste en incrementar el conocimiento, concienciación y habilidades de los ciudadanos para utilizar su propia capacidad para hacer frente a sus necesidades. En consecuencia, adquirir capacidades implica comprender, comunicar y tomar decisiones. Empoderamiento, adquisición de capacidades y participación ciudadana son procesos interrelacionados y, en cualquier caso, el énfasis que se pone en ellos requiere justificación: ¿qué aporta la implicación y participación de la ciudadanía en los procesos de diseño e implantación de las políticas locales frente a otros modelos no participativos? Bryden *et al.* (1997) señalan un conjunto de argumentos al respecto. De acuerdo con ellos, la participación ciudadana en los procesos de diseño e implantación de políticas y estrategias locales permite:

- El avance de la práctica democrática en la sociedad e incremento de la legitimidad de la acción pública.
- La satisfacción de las necesidades de los consumidores y las comunidades.
- El reconocimiento del saber hacer local y la implicación de los grupos de interés (*stakeholders*) con capacidad de actuar en la escala local.
- El control de la disidencia y el deseo de cambiar el comportamiento individual y social.
- La educación de lo público.
- El incentivo de resultados negociados en situaciones de conflicto de intereses.
- La mejora del apropiamiento de proyectos locales y el impulso de la autoestima a través del empoderamiento.

De hecho, se reconoce que, en muchos contextos, los territorios necesitan el apoyo de un marco institucional adecuado para el inicio de procesos de desarrollo endógeno (Esparcia y Noguera, 1995). Por ejemplo, el tema del control de los recursos locales se convierte frecuentemente en un aspecto crítico que solo encuentra solución a través de cambios legislativos. En todo caso, cuando las circunstancias locales no proporcionan las condiciones necesarias para que las comunidades identifiquen sus necesidades y determinen, o al menos influencien, la dirección de la respuesta que debe darse para satisfacerlas, debe promoverse un proceso de adquisición de capacidades desde las instancias institucionales con capacidad técnica y credibilidad suficientes. La adquisición de capacidades puede no ser condición suficiente debido al impacto de fuerzas externas, pero será condición necesaria si se pretende que ocurra un proceso de desarrollo endógeno. Este es el contexto en el que, a finales de la década de 1980, la Comisión Europea (1999) decide impulsar los partenariados público-privados al considerarlos herramientas de la máxima relevancia para promover el desarrollo integrado y sostenible desde el territorio (European Commission, 1993).

Existe evidencia suficiente sobre la importancia de un funcionamiento institucional eficiente como prerrequisito para la óptima implantación de las políticas y programas de desarrollo. Esta tendencia es ampliamente reconocida en la actualidad por la mayoría de los países de la Unión Europea (UE) de modo que puede apreciarse un conjunto de tendencias de cambio en las estructuras institucionales que se concretan en (OECD, 1990):

- Apertura a la participación ciudadana en los procesos de formulación e implantación de políticas y programas de desarrollo en todos los niveles de gobierno.
- Cambios en la distribución de responsabilidades con respecto a la formulación de políticas entre diferentes departamentos gubernamentales que responden a la reflexión sobre la necesidad de una acción integrada en la formulación de la política de desarrollo territorial (el terri-

torio como sistema y no como una interminable sucesión de departamentos estancos).

- Reconocimiento de que el proceso de descentralización no es suficiente para rectificar las rigideces institucionales en la formulación e implantación de políticas y programas.
- Creciente cooperación entre los sectores público y privado a la hora de afrontar problemas de desarrollo territorial.

En el informe de la OECD (1990) *Partnerships for Rural Development* se afirma que aunque no sean considerados la panacea para resolver todos los problemas de desarrollo territorial, los partenariados constituyen instrumentos efectivos para mejorar las relaciones entre las agencias públicas, los niveles de gobierno y las organizaciones del sector privado, y para combinar recursos humanos y financieros procedentes de diversas fuentes lo que posibilita una consecución más efectiva de los objetivos de las políticas públicas. Del mismo modo, la Comisión Europea (1999) reconoce la utilidad de los PPP como instrumentos para promover la cooperación entre diferentes intereses y para incrementar la eficacia en la formulación e implementación de políticas. En este sentido, el partenariado se constituye en uno de los principios clave de la aplicación de políticas emanadas de los Fondos Estructurales que rigen el desarrollo regional en el contexto de la UE.

Por lo general, aquellos países con sistemas de gobierno más descentralizados (Alemania, EE.UU.) han desarrollado una mayor experiencia en el diseño e implantación de políticas mediante PPP.

Planificación estratégica desde la escala local como herramienta para una nueva gobernanza

La planificación estratégica es un modo proactivo y sistemático de enfrentarse al futuro. Pretende reducir la incertidumbre en la toma de decisiones mediante un análisis detallado de los elementos que componen una realidad particular para descubrir sus interrelaciones y actuar con criterios mejor definidos.

Muchas veces se realizan actuaciones, tanto desde la Administración Pública como por parte de grupos de interés privados, con una escasa planificación o reflexión previa, en las que existe un elevado grado de intuición y falta el fundamento teórico suficiente. Como consecuencia, suelen producirse o exacerbarse problemas y se agudizan los conflictos de interés. Las distintas Administraciones –especialmente las locales– son crecientemente conscientes de la necesidad de realizar una planificación que les permita optimizar su potencial de desarrollo y evitar que surjan problemas o cuellos de botella a largo plazo.

La planificación estratégica desde la escala local es una preocupación reciente. Tan solo durante los últimos años comienza a entenderse que el territorio es la suma sinérgica de las personas e instituciones que lo ocupan, y que su ordenación y planificación son necesarias, más allá de la ordenación y planificación de las organizaciones individuales que lo componen, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Paralelamente, comienza también a extenderse la preocupación por definir el destino al que se quiere llegar (modelo futuro de territorio) y, por tanto, el camino que debe trazarse para alcanzarlo. Es en este punto en el que los agentes sociales y/o los tomadores de decisiones de un lugar comienzan a pensar estratégicamente, asentando los fundamentos del proceso de planificación estratégica.

Los beneficios de un proceso de planificación pueden resumirse en (Noguera, 2006): primero, la reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones; segundo, el aumento de la racionalidad en las actuaciones; tercero, el aumento de la responsabilidad e implicación de los agentes locales en el proceso de desarrollo; por último, el estímulo de la participación en la toma de decisiones de la sociedad local. Por tanto, la finalidad de los procesos de reflexión y planificación estratégica desde la escala local tienen por objeto establecer de forma consensuada los objetivos de desarrollo y facilitar un mejor ordenamiento que contribuya a lograr los objetivos perseguidos en cada caso.

Un ejemplo de buena práctica en la definición e implementación de estrategias de capacitación profesional

La ciudad de Gandia y su área de influencia constituyen un espacio dinámico del litoral mediterráneo español, ubicado en el sector central del arco mediterráneo occidental, considerado como un entorno emergente de crecimiento económico (Benko y Lipietz, 1994; European Comission, 1999) y caracterizado por una significativa concentración de actividades económicas y población en un espacio relativamente reducido. La década del 2000 discurre entre un importante crecimiento centrado en el éxito del modelo turístico, una centralidad comercial consolidada sobre un área de más de 300.000 personas y una febril actividad constructora-inmobiliaria, solo frenada recientemente. Las buenas condiciones económicas han propiciado el desarrollo de un importante flujo migratorio que ha elevado el porcentaje de población extranjera en el territorio desde un 4% o 5% a más de un 20% en pocos años.

Los retos planteados por el establecimiento de un importante colectivo de inmigrantes en el territorio son diversos, e incluyen la gestión de la integración, el desarrollo armónico de la sociedad multicultural, o la adaptación de las competencias profesionales de los inmigrantes a la demanda del sistema productivo local, entre otros. Además de estos retos, el territorio tiene que afrontar otros derivados de la propia dinámica de los sectores productivos locales, entre los que destacan la elevada estacionalidad y precariedad del mercado laboral turístico, la pérdida de actividad económica derivada de la crisis en el sector de la construcción y que tiene amplias ramificaciones hacia otras actividades económicas (compra-venta de viviendas, actividades de mantenimiento, proveedores del sector y de las actividades asociadas, transporte, cemento, cerámica, entre otros), o la aparición continua de nuevas necesidades que no se ven bien cubiertas por las carencias formativas de la mano de obra. Todos estos retos hacen que la formación y capacitación pro-

fesional sean elementos estratégicos cada vez más importantes para el territorio.

Desde 1998 el Departamento de Promoción Económica del Ayuntamiento de Gandía, a través de su Centro de Servicios Integrados-Centro de Ocupación Municipal (CSI-COM) ha trabajado en la construcción de una estructura cooperativa que contribuya a afrontar estos retos. Las bases de la estrategia de actuación consisten en la puesta en valor de los recursos inmóviles e intangibles del desarrollo, como la formación de los recursos humanos, la difusión de información y conocimiento y el incremento de la capacidad de emprendimiento.

Breve caracterización socioeconómica del territorio

La ubicación del municipio en el área litoral del mediterráneo español, en un entorno atractivo para la localización de actividad económica y población, explica el notable dinamismo demográfico y económico. En los 10 años comprendidos entre 1997 y 2007, la ciudad ha incrementado su población en un 33%, hasta una cifra cercana a los 80.000 habitantes. Este rápido crecimiento ha tenido considerables implicaciones para el mercado inmobiliario local, la provisión de servicios públicos y privados, la integración cultural, entre otros. No cabe duda que la inmigración está en la base de estos rápidos cambios demográficos. De

unos pocos cientos a finales de la década de los 90, la ciudad ha pasado a tener empadronadas más de 18.000 personas de otras nacionalidades (más de un 20% de la población total). La inmigración en la ciudad responde a un perfil principalmente joven y masculino. Casi un 60% de los inmigrantes son hombres de una edad comprendida entre 20 y 40 años. La procedencia es variada e incluye, sobre todo, países del este de Europa, de América Latina y del norte de África (Cuadro N° 1).

Respecto a la actividad económica, los servicios constituyen el sector más importante debido, por un lado, a la centralidad comercial que ejerce la ciudad sobre un área amplia y, por otro, a la especialización turística. El 78,5% de las empresas locales corresponde a este sector (diario *El Boletín*, Valencia, 2006). Sin embargo, mantiene una diversificación productiva relativamente mayor que en otros espacios de sol y playa. Aunque el tejido empresarial es potente, con más de 4.000 empresas ubicadas en la comarca, más del 70% está compuesto por microempresas que emplean entre 3 y 5 trabajadores (Ajuntament de Gandía, 2005).

Indicadores sintéticos de referencia (La Caixa, 2005) apuntan a un creciente dinamismo de la economía local. Este indicador, que expresa el peso relativo de la actividad económica local con respecto al conjunto nacional, ha registrado un incremento desde

Cuadro N° 1
Población no nacional residente en Gandía en 2005. Origen y detalle por género

Zona	Hombres		Mujeres		Total
	N° hab.	%	N° hab.	%	
África	1.444	77,6	416	22,4	1.860
América	2.951	49,0	3.065	51,0	6.016
Australia	3	50,0	3	50,0	6
Europa	4.177	56,9	3.160	43,1	7.337
Asia	639	80,2	158	19,8	797
Total	9.214	57,5	6.802	42,5	16.016

Fuente: Antuñano *et al.*, 2005.

230 en 1999 a 254 en 2005. La economía de la ciudad supone un 0,25% de la economía española y la relación entre el peso poblacional (0,16%) y el peso económico (0,25%) confirma el dinamismo de la actividad económica local. En consonancia con estos datos, el tamaño del mercado de trabajo local, medido en número de trabajadores registrados en la seguridad social, se ha incrementado en un 23,1% en los últimos 4 años. Aunque se trata de una tendencia general, la intensidad del crecimiento es mucho mayor que la que se registra en el conjunto de la región (11,6% para el mismo periodo).

La actividad turística es uno de los pilares de la economía local. Se trata de un turismo nacional de sol y playa, residencialista, y de escaso poder adquisitivo, al que la ciudad busca elementos de complementariedad a partir de los recursos naturales y culturales de que dispone (restos arqueológicos, humedales, áreas de montaña, deportes de agua y el patrimonio material e inmaterial ligado a la familia de los Borgia).

El mercado de trabajo local: la compleja relación ente oferta y demanda

Hay pocas dudas de que el elevado desempleo ha sido uno de los principales problemas del mercado de trabajo español durante los últimos 20 años. Este problema, consecuencia de la necesidad de modernización de la economía española y de las rigideces e ineficiencias del mercado de trabajo, se ha ido paliando gracias a un conjunto de políticas de flexibilización laboral y a la buena coyuntura económica que ha acompañado hasta hace poco.

En el caso de Gandia, a los problemas generales ya descritos, se añadía una elevada estacionalidad causada por la especialización en turismo y actividades comerciales. De este modo, una porción no desdeñable de trabajadores locales permanece en formas de empleo precarias y de baja cualificación, combinando esta situación con periodos de desempleo en temporada baja.

La dimensión y dinamismo del mercado de trabajo local son evidentes. Los 26.806

empleados de inicios de 2007 (CSI-COM, 2007) se ven acompañadas por un incremento de más del 20% de las oportunidades de empleo en solo 4 años. Las especializaciones productivas se ven bien reflejadas por las cifras de demandantes de empleo: comercio y restauración (23,4%), actividades inmobiliarias (19,5%), hotelería (13,8%) y construcción (10,6%) (CSI-COM 2006, con datos del SERVEF). El crecimiento del empleo local se ve también reflejado en los datos de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). De acuerdo con estos antecedentes, las actividades económicas que registran un mayor crecimiento durante el periodo 2003-2006 son las siguientes: (i) Actividades de familias como empleadores de personal doméstico, como consecuencia de las regulaciones introducidas en 2004 en esta actividad; (ii) Actividades inmobiliarias debido al elevado dinamismo del sector durante estos años; (iii) Manufacturas de madera y productos derivados; y (iv) Actividades de la construcción y actividades de alojamiento y restauración.

a) La oferta de empleo

De acuerdo con el responsable local del SERVEF, la mayoría de ofertas de empleo de los últimos años se refieren a la distribución comercial, principalmente dependientes de comercio. Destacan también otras tipologías de empleo, principalmente peones, oficiales y un conjunto de empleos en el sector turístico⁴ (CSI-COM, 2006). El 80% de los contratos se firmaron en el sector servicios (Cuadro N° 2). El análisis de la nueva contratación por profesión muestra el predominio del empleo de escasa cualificación; de hecho, una de las debilidades más importantes del sistema económico local se refiere al excesivo número de actividades que podrían ofrecer estándares de calidad más elevados. La superación de esta debilidad constituye uno de los retos esenciales para la mejora de la competitividad territorial y de la calidad de vida en el entorno local.

⁴ Para mayores detalles ver información disponible en Internet:
http://www.sve.es/newsletter/j_moreno.htm

Cuadro N° 2
Nuevos contratos por sector económico: Gandia, Comarca de La Safor, Provincia de Valencia,
entre septiembre de 2005 y agosto de 2006

	Gandia	Total Gandia (%)	Gandia/ La Safor (%)	Comarca La Safor	Total La Safor (%)	Provincia de Valencia	Total Valencia (%)
Agricultura	475	1,31	5,69	8.355	11,47	48.871	4,71
Construcción	4.991	13,77	40,20	12.415	17,04	141.718	13,67
Industria	1.467	4,05	28,96	5.066	6,95	83.660	8,07
Servicios	29.301	80,87	62,33	47.008	64,53	762.752	73,55
Total	36.234	100,00	49,74	72.844	100,00	1.037.001	100,00

Fuente: Ajuntament de Gandia, 2005-2006.

b) La demanda de empleo

Una de las principales características de la demanda de empleo local es la diferencia entre hombres y mujeres. La demanda registrada de empleo femenino supera en 1/3 la equivalente masculina. También son mayores las fluctuaciones en la demanda femenina como consecuencia de la estacionalidad del empleo en el sector servicios (principalmente turismo) y a la mayor precariedad de las formas tradicionales de empleo femenino. Otra característica destacable de la demanda de empleo local es la desigual distribución de la oferta de empleo por edades, con una elevada concentración en las edades comprendidas entre 25 y 40 años. Esta distribución muestra los efectos de la mayor flexibilidad del mercado de trabajo. Una tercera característica del empleo local es la cualificación de los demandantes, mayoritariamente baja (estudios primarios o estudios secundarios iniciados pero no finalizados) para más de la mitad de las ofertas de empleo.

c) Desempleo

El desempleo ha sido un problema persistente de la economía local hasta finales de los años 90. La buena coyuntura que presidió la primera mitad de la actual década permitió reducir progresivamente la afectación del desempleo hasta tasas cercanas al denominado "paro estructural" (en torno al 4% o 5%). Sin embargo, la evolución re-

ciente de la economía ha producido un repunte importante del desempleo que, a mediados de 2008, registra una tendencia al alza (Figura N° 1).

El impacto del desempleo es más importante entre las mujeres (un 4,7% frente a un 3,2% en los hombres) debido a un conjunto de factores sociales y económicos. Se trata de un fenómeno que se repite en las escalas regional y nacional (La Caixa, 2005). La incidencia del desempleo se ha incrementado durante los últimos 5 años. Al margen de la crisis en el sector de la construcción, 2005 supuso un punto de inflexión a partir del cual se incrementó el desempleo en todos los sectores económicos (Figura N° 2). El rápido crecimiento de la economía en la primera mitad de la década del 2000, fundamentado principalmente en el sector de la construcción y el turismo, ha sufrido una fuerte detención durante los últimos meses, y esto está teniendo un fuerte impacto en el desempleo.

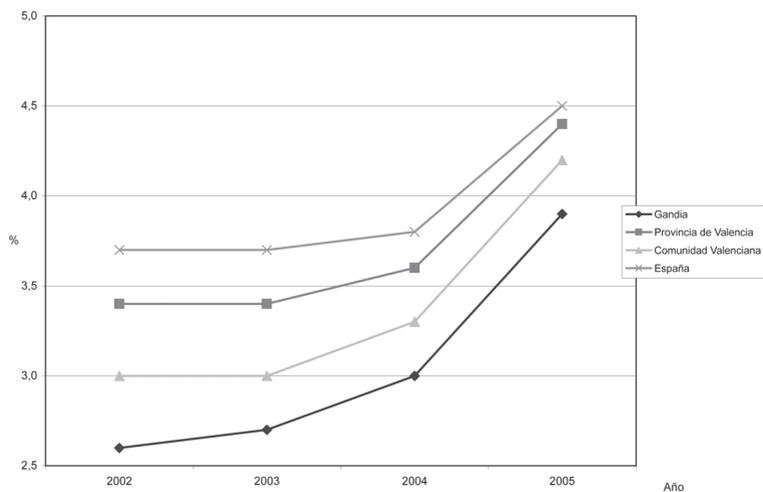
d) Formación y capacidades

La mayoría de la población local ha cursado estudios secundarios y un 10% posee estudios universitarios. Sin embargo, más del 40% solo ha alcanzado el nivel de enseñanza primaria, mientras que la formación profesional se inicia en el nivel de la educación secundaria. Este importante colectivo puede, por tanto, clasificarse como poco cualificado.

Como se ha dicho, la gran mayoría del crecimiento demográfico de los últimos años se debe a la inmigración. Se trata, por

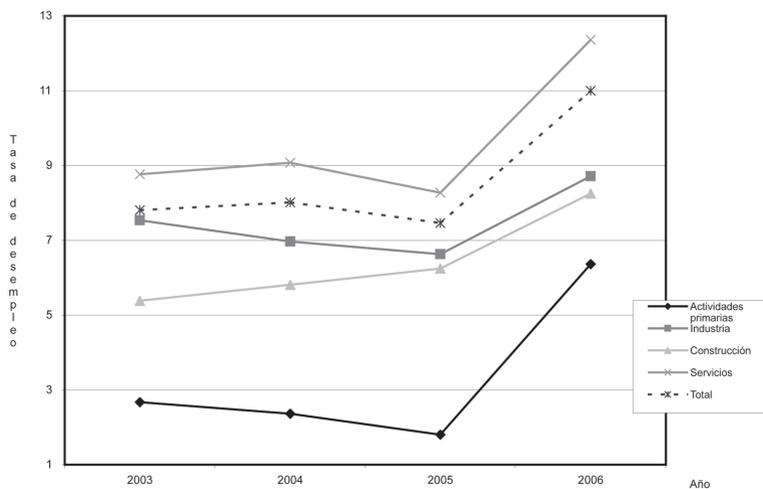
otro lado, de un colectivo cuyos objetivos prioritarios se centran en la incorporación al mercado de trabajo. Sin embargo, todavía

Figura N° 1
Estimación sobre el desempleo registrado (% de la población total), 2002-2005



Fuente: La Caixa, 2005.

Figura N° 2
Desempleo por sector económico⁵ en Gandia, 2003-2006



Fuente: CSI-COM, 2007; SERVEF, 2006.

⁵ Sector en el que se inscribe el demandante de empleo.

no existe suficiente información estadística sobre el grado de cualificación laboral de los inmigrantes. Se trata, en su mayor parte, de inmigrantes de primera generación. Esto implica que su nivel educativo y de preparación laboral fue obtenido en su lugar de origen y, en consecuencia, varía en función del lugar de procedencia y de las circunstancias personales. Desafortunadamente, no parece que Gandía sea una excepción en la norma de que los inmigrantes obtienen empleos precarios y de baja calidad, independientemente de cuál sea su cualificación laboral. En la mayoría de los casos, los empleos ofrecidos a los inmigrantes pertenecen a profesiones y actividades que han sido rechazados por los trabajadores autóctonos. En todo caso, en relación con la ELCAP, las actuaciones de capacitación diferirán según se trate de inmigrantes de primera generación (que necesitarán acciones específicas) o de segunda generación, formados en el sistema educativo español, que plantearán necesidades similares a los trabajadores autóctonos.

Diagnóstico del mercado de trabajo y la capacitación en Gandía

Los parámetros socioeconómicos de la ciudad son, en general, positivos. Su tamaño de ciudad intermedia, la existencia de un mercado de trabajo local dinámico y en crecimiento, su localización a una distancia suficiente de las capitales provinciales para mantener su centralidad sobre un *hinterland* considerable, una economía diversificada, el impacto relativamente bajo del desempleo, existencia de redes empresariales consolidadas, y la presencia de servicios públicos de promoción del empleo y la capacitación, contribuyen a explicar el importante dinamismo reciente de la ciudad. De hecho, de acuerdo con los índices económicos de La Caixa (2005), Gandía es la segunda ciudad con mayor crecimiento en la región, y la novena a escala nacional. A pesar de este cuadro optimista, algunas de las debilidades y amenazas mencionadas en los apartados anteriores y recogidas en el Cuadro N° 3 requieren una actuación decisiva por parte de los agentes públicos y privados locales para reducir los riesgos presentes en algunos sectores de la economía local: ineficiencias en el mercado de trabajo relacionadas con la falta de cualificaciones adecuadas, desequi-

librios entre oferta y demanda de empleo y conflictos asociados con la integración de un importante contingente de inmigrantes durante los últimos años.

El diseño de una estrategia de capacitación profesional

El proceso de descentralización llevado a cabo en España desde el advenimiento de la democracia ha posibilitado que los gobiernos regionales y locales adquieran competencias en relación con un amplio abanico de aspectos sociales, económicos y ambientales. Ello ha permitido que los actores locales jueguen un papel más importante en el desarrollo de estrategias locales para dar respuesta a los problemas que afectan al territorio inmediato. Al mismo tiempo se han incrementado las necesidades y presiones en relación con el empleo y el mercado de trabajo local, con aspectos relacionados con desequilibrios en este último (escasez o inadecuación de capacidades, oferta de trabajadores excesiva o insuficiente, ausencia de mecanismos de información, entre otros), que se hacen cada vez más evidentes. En relación con esto, se percibe la necesidad creciente de aplicar políticas activas para mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo y resolver los problemas descritos, y de impulsar la cooperación entre los agentes e instituciones locales para planificar una acción común. Pero la acción local no implica únicamente la puesta en marcha de políticas activas, sino también de otras acciones complementarias como programas de formación, asesoramiento profesional y promoción del emprendimiento para generar empleo. Una de las principales prioridades es la mejora de la capacitación profesional de los trabajadores y la posibilidad de transferir perfiles profesionales (o parte de ellos) entre profesiones (ej. trabajadores cualificados que quedan sin empleo en actividades maduras pueden ser transferidos a profesiones nuevas y con mayor crecimiento). Por otro lado, también es prioritario convencer a los trabajadores jóvenes de que los empleos estacionales les proporcionan un ingreso en el corto plazo pero les impiden consolidar una mejor cualificación que facilite su futura empleabilidad.

Cuadro Nº 3
Análisis FODA del mercado de trabajo y la capacitación en Gandia

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Índice de crecimiento económico mayor que la media nacional y regional. - Economía diversificada que no depende de un único sector. - Emprendimiento y capacidad de innovación. - Industria turística establecida con infraestructuras y servicios adecuados en la mayoría de los casos, y un número creciente de servicios complementarios. - Amplia área de influencia en relación con el comercio y el mercado de trabajo. - Disponibilidad de servicios educativos a todos los niveles. - Suelo e instalaciones industriales suficientes y adecuados. - Desarrollo de estructuras cooperativas (asociaciones de empresarios, agrupaciones locales de desarrollo). - Sector industrial en crecimiento (33% entre 2000 y 2005). - Sector comercial en crecimiento (incremento del número de licencia de establecimiento). - Fuerte desarrollo de actividades logísticas. - Dinamismo demográfico. - Potente inversión pública y capacidad de atracción de recursos e inserción en redes. - Impacto del desempleo menor que la media nacional y regional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Temporalidad en la contratación. - Formación limitada en la empresa. - Escasa inversión en I+D. - Bajo nivel académico de la población. - Escasa capacitación profesional de los demandantes de empleo. - Estructura económica dominada por microempresas. - Estructura económica dominada por actividades con elevada estacionalidad.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Inmigración que contribuye a cubrir oportunidades de empleo no cubiertas por los trabajadores autóctonos. - Mercado de trabajo en crecimiento a una ratio (4,7% en el periodo 2002-2005) muy superior a la regional (2,7%). 	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente competencia de otras ciudades en lo que se refiere a infraestructura comercial y desarrollo empresarial. - Incidencia creciente del desempleo a escala nacional y regional. - Contexto desfavorable para el sector inmobiliario y de la construcción (tipos de interés crecientes, precios elevados) y riesgo de deflación y pérdida de empleo y actividad empresarial. - Creciente competencia de otros destinos turísticos nacionales e internacionales. - Fortaleza del euro que reduce la competitividad de las empresas exportadoras y del turismo.

Fuente: Elaboración propia.

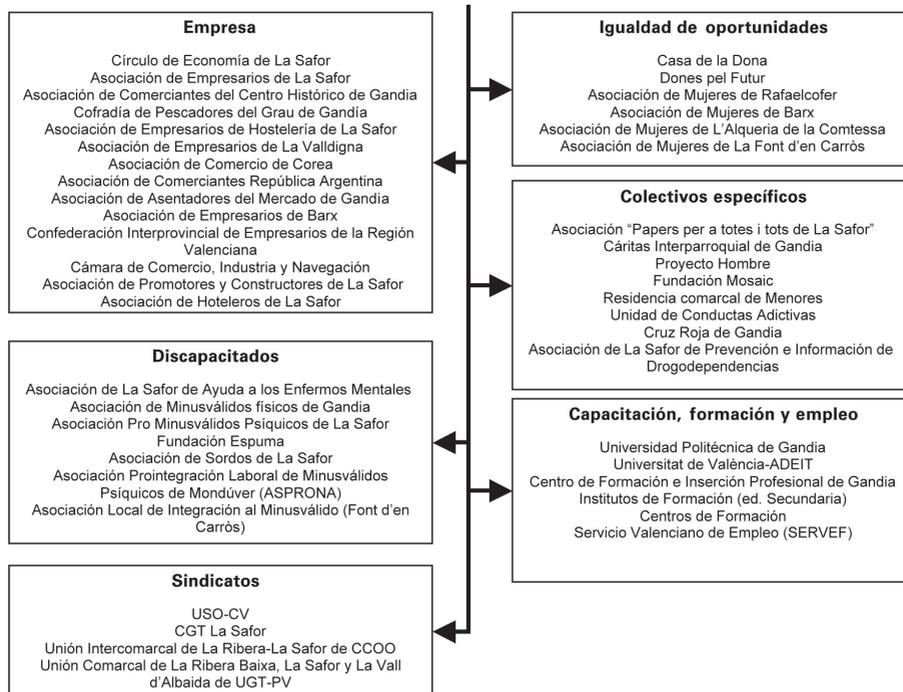
Para dar respuesta a estos retos y necesidades, la ciudad pone en marcha en 1998 un partenariado denominado Asociación para el Desarrollo (ADE) cuya misión es iniciar un plan estratégico de empleo y capacitación. El Centro de Empleo Municipal-Centro de Servicios Integrados de l'Ajuntament de Gandia dispuso los recursos técnicos para apoyar la elaboración del plan. La ADE se estructuró en 3 niveles: en primer lugar, un nivel de toma de decisiones que incorpora un comité estratégico compuesto por un miembro de cada organización del partenariado (Cuadro N° 4); en segundo lugar, un nivel técnico que incluye a su vez dos órganos: la Gerencia Técnica y Financiera, ostentada por el director del CSI-COM, y el Comité Técnico, responsable de la redacción del diagnóstico y la estrategia del partenariado, de la búsqueda e implementación de programas y acciones que contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos, y de la evaluación del proceso.

Cuadro N° 4
Organizaciones representadas en la ADE

- Ajuntament de Gandia.
- Mancomunitat de Municipis de La Safor.
- Ajuntament d'Oliva.
- Ajuntament de Tavernes de la Vallidigna.
- Federación de Asociaciones de Empresarios de La Safor (FAES).
- Círculo de Empresarios de La Safor (CES).
- Unión Comarcal de la Ribera Baixa, La Safor y La Vall d'Albaida de UGT-PV.
- Unión Intercomarcal de la Ribera-La Safor de CCOO.
- Cáritas Interparroquial de Gandia.
- Cruz Roja Española.

Fuente: Ajuntament de Gandia, 2002.

Figura N° 3
Plataformas sectoriales de la Agrupación de Desarrollo Local



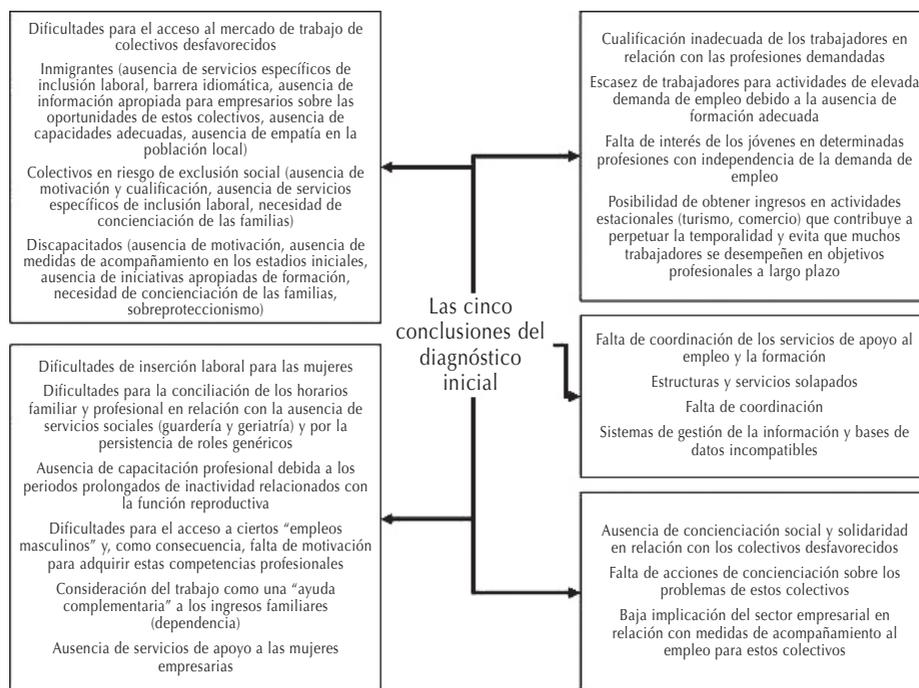
Fuente: Ajuntament de Gandia, 2002.

Por último, el partenariado cuenta con un nivel participativo en el que se ubican las denominadas plataformas sectoriales (Figura N° 3) que permiten la participación de los colectivos locales relacionados con la formación, el empleo y el emprendimiento. Se establecieron varias de estas plataformas bajo la responsabilidad del Comité Técnico y coordinadas en el Foro de Plataformas, con dos objetivos: por un lado, obtener información para el análisis y diagnóstico de la economía local, el mercado de trabajo y las necesidades de cualificación profesional; por otro, establecer un foro de debate permanente para facilitar la discusión sobre los problemas asociados con el mercado de trabajo y la capacitación profesional.

Con el fin de elaborar un diagnóstico inicial de la economía y mercado de trabajo local que pudiese servir de base para la definición de la estrategia y los planes de acción asociados, el CSI-COM llevó a cabo

varios análisis a partir de fuentes estadísticas y documentos existentes. El equipo utilizó la extensa documentación proveniente de Concercost, un proyecto de la Iniciativa Comunitaria TERRA que definió un plan estratégico para las Comarcas Centrales Valencianas y que incluye 18 informes temáticos, dos diagnósticos (territorial y socioeconómico) y un Plan de Acción. El programa TERRA tenía por objetivo resolver problemas de territorios frágiles en los que es más difícil la implementación de una estrategia territorial integrada y sostenible. El programa trataba de encontrar soluciones innovadoras a los problemas de estas áreas mediante la identificación de buenas prácticas transferibles que pudiesen desarrollarse en el futuro. Se trató de una herramienta de investigación experimental sobre planificación territorial que permitió a los agentes locales y regionales estudiar su territorio y compartir sus experiencias mediante mecanismos de cooperación.

Figura N° 4
Conclusiones del diagnóstico inicial



Fuente: CSI-COM, 1999.

Al mismo tiempo, las plataformas sectoriales también participaron en el análisis de la situación del mercado de trabajo local a través de un análisis *Delphi* que incluyó 61 entrevistas a los principales agentes socioeconómicos. Las entrevistas, que se llevaron a cabo por parte de los técnicos del CSI-COM en 1998, incluían preguntas sobre la situación socioeconómica local, el mercado de trabajo y los problemas y oportunidades asociados con el nivel de capacitación profesional de la población. El análisis de los estudios preliminares realizados por los miembros del partenariado permitió la definición consensuada de cinco conclusiones que constituye el diagnóstico inicial (Figura N° 4). Estas conclusiones fueron el punto de partida para la definición de objetivos estratégicos, acciones y actuaciones transversales de la estrategia local de capacitación profesional. La estrategia se diseñó considerando las necesidades y preocupaciones de los empleadores, expresadas a través del partenariado.

El análisis inicial llevado a cabo por el equipo técnico del partenariado llevó a la definición de nueve objetivos estratégicos: en primer lugar, impulsar recursos a través de la cooperación entre actores locales para el diseño e implementación de políticas y programas de desarrollo local; en segundo lugar, mejorar la empleabilidad de los trabajadores menos cualificados mediante el desarrollo de destrezas personales y profesionales, con énfasis en actuaciones contra las dificultades objetivas y subjetivas que les impiden la incorporación al mercado de trabajo; en tercer lugar, aumentar el acceso de los ciudadanos al empleo, especialmente de aquellos que provienen de colectivos vulnerables o de riesgo; en cuarto lugar, promover el acceso de las mujeres al mercado de trabajo, la igualdad de oportunidades y la reducción del desempleo femenino; en quinto lugar, iniciar la creación de nuevos puestos de trabajo y de perfiles profesionales en áreas estratégicas de la ciudad (turismo y servicios); en sexto lugar, promover la transferencia de perfiles profesionales entre actividades e incrementar la formación y las capacidades en actividades estacionales; en séptimo lugar, impulsar la coordinación de recursos de formación y empleo a escala comarcal y territorializar y mejorar los servi-

cios de empleo; en octavo lugar, modificar la consideración social y empresarial de los colectivos desfavorecidos; por último, estimular el emprendimiento y promover la creación de nuevas empresas que generen empleo.

Tres de estos objetivos están directamente relacionados con la formación y la capacitación profesional y constituyen el núcleo de la estrategia local de capacitación profesional (ELCAP). La mejora de la empleabilidad de los trabajadores menos cualificados, la promoción de perfiles profesionales innovadores en áreas de empleo estratégicas y la transferencia de competencias profesionales desde áreas maduras a áreas en crecimiento ocupan buena parte de los esfuerzos.

La consecución de los objetivos planteados se realiza a través de tres líneas de acción transversales: la primera hace referencia a la participación en redes europeas que permitan el flujo de conocimiento e información y el intercambio de buenas prácticas y saber hacer durante el diseño e implementación de proyectos comunes; la segunda, se refiere a la promoción de la igualdad de oportunidades en todas las acciones y proyectos llevados a cabo; por último, la tercera línea de acción transversal señala la necesidad de que todos los ciudadanos y colectivos tengan acceso a los beneficios y potencialidades de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

La estrategia no es estática, sino que ha evolucionado con el tiempo. Aunque la mayoría de los objetivos planteados inicialmente siguen siendo válidos, el proceso de seguimiento llevado a cabo ha permitido detectar cambios en el contexto local, progreso en los objetivos y necesidad de replanteamiento o de nuevas acciones. El principal reto al inicio del proceso era incrementar las tasas de empleo. En la actualidad, el mayor desafío es conseguir empleo de calidad y una reducción de la estacionalidad. El Índice de Rotación en la Contratación (mide el número medio de contratos por persona en el periodo de un año) muestra un valor de 2,14 para la provincia de Valencia en 2005, lo que indica una baja duración media de los contratos. En

consecuencia, aunque el objetivo sigue siendo la integración de grupos desfavorecidos en el mercado de trabajo (mujeres, inmigrantes, trabajadores sin cualificación), el centro de atención se ha desplazado de la inserción profesional a actuaciones para incrementar la estabilidad en el empleo.

Implementación de la estrategia local de capacitación profesional

La acción coordinada de un grupo representativo de actores locales bajo la forma de Agrupación Local de Desarrollo ha proporcionado importantes beneficios para el mercado de trabajo local y para la mejora de las competencias profesionales en el entorno local. En este apartado se presenta el proceso de implementación de la ELCAP en lo que se refiere al funcionamiento del partenariado y a la creación de la estructura de gestión, el brazo operativo del partenariado.

El papel del partenariado subyacente en la implementación de la ELCAP

El partenariado de desarrollo local es el responsable último de la ELCAP. Para llevar a cabo esta función, se adoptaron diversas normas: en primer lugar, un elevado grado de flexibilidad, manteniendo los formalismos en niveles bajos y creando y suprimiendo grupos de trabajo según las necesidades de cada momento; en segundo lugar, establecimiento de los roles de los socios de acuerdo con sus conocimientos y posibilidades; en tercer lugar, asegurar la legitimidad de los miembros en relación con el grupo o colectivo al que representan (no siempre óptima); por último, una toma de decisiones basada en el consenso.

El enfoque participativo ha requerido continuos esfuerzos para evitar la aparición de conflictos. En este enfoque, la toma de decisiones adquiere mayor complejidad debido a la participación de agentes con diferentes sensibilidades, prioridades e intereses. Además, la capacitación y potencial de los socios no siempre es la misma. En consecuencia, se hace necesaria una potente coordinación técnica. Dado que se trata de

un enfoque innovador en el entorno local, durante las fases iniciales han aparecido importantes dificultades que se han afrontado y solucionado con el tiempo y la experiencia.

El principal problema fue, y continúa siendo, la falta de legitimidad de algunas organizaciones en relación con los colectivos a los que dicen representar. Con frecuencia estas entidades no son representativas o no tienen sistemas de toma de decisiones que les permitan hablar auténticamente en representación de su colectivo. Por este motivo, un porcentaje de los recursos se dedicó a la promoción del asociacionismo. Para ello, se crearon federaciones de asociaciones en algunos sectores (empresarios) que permitieron la suma de recursos y una mejor representatividad de algunos grupos de interés. A pesar de esto, algunos representantes de la administración local argumentaron que, dadas las dificultades señaladas, los representantes electos eran los más legitimados y capacitados para liderar el proceso de cooperación. Esta dinámica dificultó la conversión del partenariado en un *espacio institucional neutral*⁶, quizá una de las principales ventajas de esta forma de gobernanza.

Otra dificultad para el proceso se debió a la existencia de rivalidades políticas entre representantes de la administración local pertenecientes a diferentes partidos políticos. El CSI-COM facilitó la comunicación y la comprensión de que se trataba de un proceso colectivo y estratégico “de y para” todos.

⁶ Un Espacio Institucional Neutral (Moseley, 2003) es un entorno de toma de decisiones que no reproduce el balance real de poder. En consecuencia, las decisiones se toman por consenso en la mayoría de las ocasiones. Los colectivos sociales y los sectores menos estructurados pueden expresar una posición que ha sido históricamente ignorada en los sistemas tradicionales de toma de decisiones. Esta nueva forma de gobernanza se ha promovido intensamente por la UE a través de las iniciativas comunitarias (Leader, EQUAL, Urban, entre otros) como un modo de mejorar la implementación de las políticas públicas.

El exceso de entusiasmo inicial también supuso una amenaza para el éxito del proceso. Varios socios creían que debían participar en todas las decisiones y acciones del partenariado. Las presiones generadas por esta expectativa estuvieron a punto de colapsar el nuevo órgano. Debido a esto, hubo que trabajar en el concepto de confianza mutua y ayudar a los socios a adoptar una postura más centrada en el trabajo en red que permitiera avanzar hacia un partenariado cohesivo en el que cada organización tuviese un rol diferenciado. La ausencia de experiencia previa en la implementación de acciones colaborativas similares hizo necesario tener especial cuidado y prestar atención a las sensibilidades particulares de cada organización. Tras un proceso de aprendizaje, se entendió que lo que más contribuye al buen funcionamiento es el establecimiento de normas claras.

Un último motivo de conflicto surgió por el rechazo del gobierno autonómico a participar en el partenariado, argumentando conflictos de interés relacionados con su participación en los comités de evaluación de algunos de los proyectos a los que concurría el partenariado. Es posible que la presencia del gobierno regional hubiese favorecido la implementación de la estrategia facilitando algunas acciones cuya responsabilidad depende de él, lo que incluye la orientación de la política regional de formación y capacita-

ción profesional. En todo caso, las acciones de la política regional de formación y capacitación profesional no parecen contradecir los objetivos de la estrategia local (Cuadro N° 5).

Este y otros obstáculos se superaron gracias a la presencia de varias fortalezas: en primer lugar, la preexistencia de algunas estructuras de gobernanza en sectores clave (empresarios, sindicatos, entre otros); en segundo lugar, una visión compartida del territorio en lo que se refiere a las oportunidades y retos clave actuales y de futuro; en tercer lugar, la voluntad de cooperar en la puesta en común de recursos existentes y en la adquisición de nuevos recursos mediante la acción común; por último, la capacidad de superar la visión partidista de algunos representantes políticos.

Implementación de acciones de la ELCAP

En lo que se refiere a la implementación de acciones de la estrategia, se estableció una organización de la estructura técnica en dos departamentos, de acuerdo con los objetivos iniciales: el Departamento de Servicios de Empleo y el Departamento de Servicios a la Empresa. El primero se dedica a dar respuesta a las necesidades de los desempleados y de los trabajadores que desean mejorar su estatus profesional. Incluye dos áreas de trabajo o unidades.

Cuadro N° 5
Principales debilidades y fortalezas en la constitución y funcionamiento del partenariado

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> – Falta de legitimidad de algunas organizaciones participantes. – Rivalidades políticas. – Exceso de entusiasmo inicial. – Falta de experiencia en proyectos que pongan en común diferentes instituciones y agentes locales. – Rechazo del gobierno regional a participar. 	<ul style="list-style-type: none"> – Estructuración previa en algunos sectores clave. – Visión compartida del territorio. – Disponibilidad para cooperar por parte de los agentes e instituciones locales. – Superación de actitudes interesadas.

Fuente: Entrevista con Carles Marco, director del CSI-COM.

En primer lugar, la unidad de Información y Asesoramiento Laboral está especializada en el diseño e implementación de itinerarios para la inserción profesional. Estos itinerarios son personales para ajustarse a las destrezas y necesidades de cada individuo. Se trata del punto de partida al que acuden los usuarios y proporciona los siguientes servicios: (i) Información sobre recursos de formación y empleo en la comarca; (ii) Análisis del nivel de empleabilidad del usuario y elaboración de un diagnóstico ocupacional; (iii) Planificación de acciones para incrementar la empleabilidad a través del diseño de itinerarios de inserción individualizados; (iv) Seguimiento personalizado de los usuarios en cada actividad y asesoramiento sobre las competencias personales y profesionales adquiridas.

En segundo lugar, la unidad de Inserción en el Mercado de Trabajo se orienta a la inclusión de los usuarios en el mercado laboral, principalmente cuando se trata de personas pertenecientes a colectivos vulnerables. Incluye los siguientes servicios: (i) Formación; (ii) Ajuste de la oferta de empleo y los perfiles profesionales de los usuarios; (iii) Seguimiento tras la inserción. Aunque con objetivos similares, la unidad no duplica los servicios ofrecidos por el Servicio de Empleo y Formación de la Comunitat Valenciana (SERVEF). Se trata de un servicio complementario que se centra en grupos con necesidades especiales (discapacitados, entre otros). De hecho, ambos servicios operan y cooperan desde la misma localización y extienden su ámbito de actuación a toda comarca.

Las dos unidades del CSI-COM desarrollan su propia programación de actividades a partir de los objetivos de la estrategia. Ello incluye acciones directas sobre orientación y formación. Sin embargo, los socios pueden proponer otras actuaciones siempre que estén en consonancia con la estrategia. En esos casos, las acciones son evaluadas por el Comité Técnico y asumidas bien por los socios (si tienen recursos y competencias para ello) o por la estructura técnica.

La Red de Centros de Ocupación Comarcal: el establecimiento de un marco común para la inserción laboral

A partir de la obtención de recursos en el marco de una iniciativa EQUAL se han sentado las bases para establecer una red comarcal de servicios de inserción en el mercado de trabajo, la Red de Centros de Ocupación Comarcal, COC (CSI-COM, 2005). Esta acción pretende crear estructuras de apoyo para implementar políticas de empleo y establecer servicios de asesoramiento ocupacional a escala comarcal, beneficiando de este modo a un buen número de municipios que carecen de este servicio. La idea consiste en proporcionar una base para una acción coordinada de todos los servicios de empleo a escala comarcal. Aunque la mancomunidad de municipios ha favorecido la puesta en marcha de la idea, la función fundamental corresponde a los Agentes de Desarrollo Local de cada municipio (AEDL) que son los responsables de alimentar el sistema y de utilizar los protocolos de actuación comunes. El asesoramiento para la inserción laboral varía considerablemente entre localidades, dependiendo de los estilos de trabajo y de los recursos disponibles. En algunas ocasiones, un municipio establece un servicio como consecuencia de la disponibilidad de recursos a través de la participación en proyectos en red u otras iniciativas. En consecuencia, la capacitación de los técnicos y el nivel de competencia varía en cada municipio y, a menudo, incluso dentro de un municipio en función de la cantidad y naturaleza de los recursos disponibles. Este modo de funcionamiento ha producido solapamientos y servicios descoordinados con metodologías y estrategias diferentes para gestionar el mismo conjunto de responsabilidades. La ausencia de políticas comunes de empleo y mercado de trabajo dificulta la transferencia de información y la cooperación, y reduce las posibilidades de alcanzar los objetivos.

La Red COC surgió como resultado de acuerdos en el seno del partenariado dirigidos a mejorar el acceso al mercado de trabajo para colectivos desfavorecidos en riesgo de exclusión social. Para alcanzar este objetivo se diseñó un modelo para la Coor-

dinación Territorial de Mecanismos de Inserción que permitiría sentar una base común para todas las organizaciones participantes. Dicho modelo describe la estructura, organización y distribución territorial de la red y establece responsabilidades, funciones y pasos necesarios para implementar el sistema. La red responde a varias necesidades detectadas por los equipos de desarrollo local, entre las que destacan la dispersión de recursos, las ineficiencias en el acceso de los usuarios a los recursos disponibles, la fragmentación de la información, la rivalidad entre organizaciones de promoción de la formación y el empleo, o la limitada capacidad para responder a las necesidades y demandas de las empresas.

Los intentos de implementación de la Red COC se han encontrado con diversas dificultades y necesidades como la resistencia a adoptar nuevas metodologías, la importancia de contar con un liderazgo abierto y participativo que promueva la integración de todas las organizaciones para poner en común recursos e información, la necesidad de establecer normas y objetivos claros para incrementar la eficacia o la importancia de mantener una elevada flexibilidad en las fórmulas de provisión de servicios.

El Observatorio Socioeconómico Comarcal

A pesar del importante esfuerzo llevado a cabo con los análisis iniciales que fueron la base para el diseño de los objetivos estratégicos, es evidente que tan solo constituían una imagen fija de la realidad local, válida para un momento y unas circunstancias concretas, pero que pronto quedaría obsoleta. Con el fin de resolver este problema se propuso el establecimiento de un Observatorio Socioeconómico Local, aprovechando los recursos disponibles en un proyecto EQUAL. Su objetivo es proporcionar información actualizada y periódica sobre las principales variables de la economía y el mercado de trabajo locales, a partir de los que se construirá la estrategia futura. Uno de los objetivos principales del Observatorio es el análisis de la relación entre oferta y demanda de empleo dadas las dificultades y desequilibrios provocados por la falta de estrategias para ajustar las capacitaciones profesionales

locales a las necesidades y oportunidades de empleo.

La demanda de empleo en un sector o profesión depende de varios factores: en primer lugar, la disponibilidad de mano de obra capaz de trabajar en esa actividad; en segundo lugar, el grado de consolidación de la actividad en la economía local, independientemente de su dinamismo y proyección futura; en tercer lugar, la acción pública emprendida en materia de promoción de empleo y capacitación profesional de acuerdo con un modelo económico y de territorio preestablecido (esto incluye las acciones de asesoramiento, formación específica y difusión para atraer trabajadores desde actividades o sectores en declive hacia sectores con mayor potencial).

Otras iniciativas para la promoción de la capacitación profesional

Para dar respuesta a los desequilibrios detectados entre oferta y demanda de empleo, se ha otorgado gran importancia a la formación y a la capacitación como pilares de la ELCAP. Para ello se trabaja en el ajuste entre los perfiles de los usuarios de los servicios de empleo y las demandas detectadas en las empresas locales. De este modo se trata de acercar ambos factores para incrementar la empleabilidad de los demandantes de empleo y la viabilidad de las empresas que ofertan perfiles de actividad novedosos o poco demandados. Por tanto, el análisis de las demandas de los empresarios se convierte en uno de los factores principales para el diseño de los programas formativos. Se generan así itinerarios formativos individualizados de acuerdo con las necesidades y expectativas de cada caso, dentro de tres categorías principales (Cuadro N° 6): talleres de formación preocupacional (desarrollo de capacidades personales para la búsqueda de empleo), formación básica y complementaria (competencias para favorecer la integración social y laboral de los inmigrantes) y formación ocupacional (consolidación de capacidades para una profesión particular, incluyendo formación en la empresa).

El financiamiento de esta formación ha venido de la mano de diversas iniciativas y programas de la Unión Europea, que han

sido adaptados a las necesidades locales (EQUAL, Now, Horizon, Youthstar, Urban, entre otros).

Se ha prestado especial atención a los servicios de capacitación para personas con dificultades para la movilidad (discapacitados y personas con escasos recursos que de-

penden del transporte público). Las acciones en este ámbito incluyen un aula-bus con 12 terminales informáticos que proporciona formación en TIC con un enfoque flexible, participativo e individualizado.

Las nuevas tecnologías están presentes de manera importante en la ELCAP. En rela-

Cuadro Nº 6
Iniciativas de formación. Detalle por categorías

	Horas por iniciativa	Nº de iniciativas	Horas totales
Formación preocupacional			
Motivación para el aprendizaje y la mejora de la empleabilidad	40	3	120
Motivación para el aprendizaje y la mejora de la empleabilidad II	32	1	32
Formación preocupacional	4	120	884
Formación básica y complementaria			
Formación básica para inmigrantes	240	1	240
Alfabetización informática	100	1	100
Alfabetización informática II	75	1	75
Formación ocupacional			
Camarero (PGS) ⁽¹⁾	900	6	5.400
Carnicero (PGS) ⁽¹⁾	900	3	2.700
Cuidado de personas. Creación de empresa	1.000	1	1.000
Cuidado de ancianos. Creación de empresa	1.020	1	1.020
Cuidados solitarios. Creación de empresa	805	3	2.715
Cuidado de ancianos/niños	500	2	1.000
Turismo	980	2	1.960
Trabajador de la industria cárnica	400	1	400
Conservación de mobiliario urbano	400	1	400
Conservación de mobiliario urbano	980	2	1.960
Paisaje urbano	600	3	1.800
Auxiliar administrativo	200	1	200
Servicios de limpieza	200	1	200
Recepcionista en empresa comercial	180	1	180
Dependiente en empresa comercial	180	1	180
Cajero en empresa comercial	100	1	180

(1) Programas de Garantía Social (PGS).
Fuente: Ajuntament de Gandia, 2005.

ción con ello está la elaboración de una Guía Comarcal Interactiva de Recursos de Formación y Empleo. Este instrumento integra la oferta de recursos de diferentes organizaciones públicas y privadas en un solo instrumento informático de fácil uso para facilitar una mejor información al usuario.

La estrategia atiende también a las necesidades formativas de los ya ocupados, en relación con el énfasis creciente en la necesidad de promocionar empleo de calidad y no únicamente acceso al empleo. En este ámbito se enmarcan una serie de actividades (principalmente cursos de formación) entre las que destacan: formación para la mejora de las competencias profesionales, formación para transferir competencias de una profesión a otra, promoción de hábitos personales y profesionales para mejorar la empleabilidad (iniciativa, responsabilidad, autonomía, madurez personal, entre otros), provisión de capacidades técnicas básicas, mejora de la actitud ante el aprendizaje, educación en igualdad de oportunidades y TIC.

Un aspecto destacable es la atención al impulso de la capacidad emprendedora entre jóvenes de edad escolar. Las reuniones informativas y de motivación empresarial incluyen formación para la creación de empresas e información sobre su proceso de construcción. Se pretende interesar y acompañar a personas en el establecimiento de una empresa propia. Se incluye también una acción piloto consistente en la promoción del emprendimiento en los institutos de educación secundaria locales. Se trabaja mediante la inclusión de la promoción del emprendimiento en los objetivos educativos de modo que los estudiantes lleguen a considerar la idea de crear su propia empresa como algo factible y como una alternativa profesional real. La iniciativa proporciona capacidades útiles para el desarrollo personal y profesional del estudiante. Se concreta en la elaboración de un plan de empresa en el sector o actividad de interés. Se establece un premio al mejor plan para incentivar la participación. En el caso de que los estudiantes decidan llevar a cabo su idea empresarial, al término de sus estudios, reciben apoyo prioritario por parte del CSI-COM durante el proceso.

Por lo que respecta al colectivo empresarial, la ELCAP prevé que la propia definición de los objetivos de la estrategia debe contar con la participación y acuerdo de este sector. Así, entre otras actuaciones, se organizan seminarios y conferencias de alto nivel basadas en los intereses de los empresarios locales.

En un tiempo en el que los principales procesos socioeconómicos se ven influenciados por el fenómeno de la inmigración y en un mercado de trabajo local que ha dado entrada a un importante colectivo de trabajadores provenientes de otros países, los objetivos incluidos en la ELCAP consideran que es necesario acompañar cada actuación con acciones de promoción de la integración y la interculturalidad. Incluso aquellos inmigrantes que no afrontan barreras idiomáticas encuentran dificultades para entender las normas que rigen los comportamientos sociales y laborales dado que provienen de otras culturas. Por otro lado, el temor a lo diferente y las recientes dificultades económicas pueden hacer surgir brotes de rechazo en la sociedad local. Por todo ello es imperativo generar un buen entendimiento intercultural que asegure una adecuada integración social y del mercado de trabajo. Un ejemplo de esto es el Servicio Comarcal de Promoción de la Interculturalidad, dirigido a promover actuaciones que favorezcan la cooperación entre las diversas culturas presentes en el territorio.

Análisis

El diseño e implementación de una estrategia local de capacitación profesional mediante un partenariado de actores de la sociedad local ha proporcionado importantes beneficios al mercado de trabajo local y, en consecuencia, a la economía y sociedad. Se han implementado un total de 52 acciones, algunas de ellas más allá de los objetivos originarios.

El liderazgo proporcionado por la estructura de gestión ha tenido una influencia positiva en el éxito de las acciones de promoción del empleo y capacitación. De hecho, como ocurre a menudo en la gobernanza participativa, es el equipo técnico el que impulsa y mantiene el rumbo de la estrategia,

el que trabaja para la integración permanente de todos los socios y el que revisa y evalúa los resultados y genera debates sobre la orientación más adecuada en cada periodo.

El proceso no está exento de dificultades que se han hecho evidentes. Entre ellas destacan las siguientes:

- Recursos. La disponibilidad de recursos que frecuentemente se obtienen tras la implementación de la iniciativa. Ello reduce sustancialmente la capacidad de los colectivos y organizaciones más pequeñas para cooperar (las ONG y asociaciones de empresarios), dado que son incapaces de proporcionar financiamiento anticipado para proyectos comunes.
- Temporalidad. La dependencia de financiamiento externo para la consecución de los objetivos de la estrategia provoca la necesidad de ajustar el planeamiento a los periodos de implementación previstos en cada programa.
- Rechazo de algunas profesiones. Algunas profesiones presentan una demanda significativa de trabajadores y, sin embargo, no son atractivas para los trabajadores locales. Esta situación provoca el fracaso de las iniciativas de formación orientadas a profesionalizar estos empleos, pero también implica oportunidades de trabajo para la población inmigrante.
- La *trampa* del empleo de bajo perfil. Un número significativo de trabajadores de ocupaciones precarias (estacionales, no cualificados), principalmente jóvenes, son incapaces de renunciar al ingreso que obtienen con el fin de incorporarse a iniciativas de formación a largo plazo que podrían mejorar sus capacidades profesionales. Como consecuencia, caen en una *trampa de empleo* y permanecen en trabajos precarios. Algunas fórmulas de programas formativos han ayudado a romper esta trampa mediante el ofrecimiento de una compensación económica para aquellos jóvenes que se incorporen a determinadas acciones formativas (escuelas taller, programa Albor, entre otros).

En conjunto, la ELCAP se considera apropiada en relación con las condiciones del contexto local y en lo que se refiere a

su estructura, orientación e instrumentos. Los factores de éxito han sido la disponibilidad de estructuras flexibles, la cooperación continuada entre los actores locales, la formación y asesoramiento personalizados y la capacidad para superar dificultades políticas o técnicas para mantener una visión estratégica.

La ELCAP ha respondido a la escasa capacitación profesional presente en el contexto local y ha contribuido a incrementar la empleabilidad en sectores con elevadas tasas de desempleo. Para ello se han utilizado fórmulas como la transferencia de trabajadores cualificados desde sectores en declive a sectores con potencial. La estrategia ha permitido incrementar el éxito del método general de desarrollo (diversificación turística, fortalecimiento de la función comercial, mejora de la calidad de vida de la población) a través de la mejora de la empleabilidad de trabajadores en áreas con demanda, la promoción del emprendimiento entre jóvenes, o la provisión de educación y herramientas para favorecer la integración de inmigrantes en la sociedad y el mercado de trabajo locales.

La inmigración es el principal proceso socioeconómico. Durante los últimos 10 años se ha establecido en la ciudad un importante número de inmigrantes que ha favorecido un incremento del porcentaje que supone la población extranjera desde el 2% en 2000 hasta el 20% en 2008. Aunque la ELCAP incluye iniciativas de formación y apoyo a inmigrantes, no existen estrategias realmente innovadoras que afronten las oportunidades y retos asociados a la inmigración. No existe, por ejemplo, contratación en origen o acción conjunta con las instituciones de los países de procedencia para favorecer iniciativas de formación que adapten el perfil profesional de los inmigrantes a las necesidades del mercado local. Por otro lado, es necesario trabajar más intensamente en afrontar los problemas que afectan a los inmigrantes no solo en relación al empleo, sino en todo el proceso de integración. Ello implica considerar, al menos, los siguientes aspectos: las dificultades asociadas al idioma, el conocimiento de los hábitos y comportamientos de la sociedad local, acciones en el mercado de trabajo local

para evitar la *ghettoización*, proporcionar oportunidades para la asociación y la participación en actividades locales, una adecuada inserción de los niños en el sistema escolar, entre otras.

Consideraciones finales

En relación con la experiencia analizada, se proponen las siguientes consideraciones y recomendaciones tanto para la mejora en el proceso de implementación de la ELCAP en Gandía, como para la puesta en marcha e implementación de ELCAP en otros territorios.

Las actuales condiciones para el desarrollo local (descentralización administrativa, procesos de adquisición de capacidades en las instituciones y organizaciones locales, construcción de redes territoriales, entre otros) incrementan las posibilidades de alcanzar un desarrollo sostenible si se diseñan e implementan estrategias específicas de acuerdo con los intereses y necesidades de los actores locales.

Las estrategias de desarrollo local deben favorecer los procesos de concertación dado que permiten la creación de espacios institucionales neutrales, es decir, entornos de discusión y cooperación en los que las organizaciones y actores locales debaten y toman acuerdos sobre acciones y estrategias comunes sobre la base de la negociación y el consenso.

Cualquier estrategia a largo plazo debe estar ampliamente legitimada en la sociedad y las instituciones locales. Debe ser "la estrategia de todos". Esto implica información continuada y apertura a las instituciones y organizaciones locales de forma que se incluyan las personas de cualquier colectivo representativo. La legitimidad que aporta esta forma de proceder permitirá construir compromisos entre los actores locales en relación con el proceso de diseño e implementación de la estrategia. Dado que en la mayoría de los casos las estrategias locales no tienen carácter normativo, sino que son procesos voluntarios, es esencial construir estos compromisos (recursos de todo tipo) entre los tomadores de decisiones locales públicos y privados.

En cualquier caso, es importante explorar el grado en que un colectivo u organización particular representa al sector al que dice. En la investigación se ha observado que, en diversos casos, existen organizaciones que no interpretan a la mayoría del sector o colectivo al que pertenecen. La identificación de esta carencia y el empeño en construir un partenariado realmente representativo incrementan notablemente la legitimidad y las posibilidades de éxito del proceso estratégico.

Una ELCAP debe incluir cuatro etapas fundamentales: en primer lugar, un análisis en profundidad del contexto local (interno y externo) en relación con los objetivos de la estrategia; en segundo lugar, un diagnóstico acertado de la situación; en tercer lugar, el desarrollo de un programa de actuaciones detallado que incluya, al menos, la identificación de los problemas a los que la estrategia trata de dar respuesta, las prioridades, los actores implicados y los liderazgos en cada caso y los recursos necesarios y potenciales para financiar la estrategia; por último, metodologías de validación que permitan transformar los análisis y propuestas técnicas en análisis y propuestas compartidas.

A pesar de que otros actores locales pueden asumir funciones importantes en el proceso, el liderazgo de las instituciones públicas locales es fundamental por dos motivos: por un lado, dado que se trata de las instituciones más legitimadas y representativas en la escala local; por otro, porque en la mayoría de los casos se trata de los actores locales con mayor capacidad de acción en lo que se refiere a recursos y capacidades (presupuesto, recursos humanos, equipamientos, competencias, entre otros). En todo caso, debe tratarse de un liderazgo abierto e inclusivo que evite actitudes dominantes y opresivas.

El proceso estratégico (diseño e implementación) requiere del establecimiento de estructuras adecuadas. Se recomiendan las siguientes:

- Una junta directiva: de entre 8 y 12 miembros, representantes de las principales organizaciones e instituciones locales, esencial en la toma de decisiones

diaria, que trabaje en estrecha coordinación con el resto de las estructuras.

- Una asamblea de socios: que incluya a una amplia representación de la sociedad local y que reciba información periódica sobre el proceso.
- Un equipo técnico: que en muchos casos se convertirá en el impulsor del proceso. Sus funciones se centran en la realización de análisis y en la participación de las tareas implícitas en el proceso de diseño. Trabaja en conexión con la junta directiva a la que en ningún caso debe sustituir en sus funciones de responsabilidad.
- Órganos de participación que permitan la validación del trabajo técnico.
- Un comité de control y evaluación: que vigile la consecución de los objetivos de la estrategia y el mantenimiento de su validez, estableciendo en su caso medidas correctoras. Apostamos por un sistema de evaluación continua que proporcione información actualizada sobre el progreso realizado. Una herramienta importante asociada a este sistema es la disponibilidad de un Observatorio Socioeconómico Local que permita la obtención de información estandarizada de forma periódica.

La distribución de competencias en el seno del partenariado debe realizarse de acuerdo con las capacidades y posibilidades de cada organización implicada. En el caso de una ELCAP, puede incluir la realización de iniciativas de formación y capacitación por parte de cualquier organización en tanto esta posea los recursos y capacidades pertinentes. Creemos que de este modo se incrementará la legitimidad de la estrategia y el compromiso de los actores locales.

La existencia de mecanismos de información y *feedback* frecuente a la sociedad y a las organizaciones locales sobre el progreso en la ELCAP es necesaria para mantener el interés y el compromiso.

En relación con lo anterior, es importante poseer una amplia estrategia de difusión en el entorno local, a través de las instituciones y colectivos implicados, mediante la utilización de los medios disponibles. Cualquier persona interesada en las actuaciones disponibles o en el proceso estratégico debe

tener indicaciones claras sobre el modo de obtener información o de beneficiarse de las acciones.

El desarrollo de una estructura de trabajo en red para los técnicos implicados en el proceso de implementación de la ELCAP incrementa la eficacia y eficiencia. Para que esto ocurra, la red debe formalizarse, recibir apoyo incondicional de los socios participantes, tener unos objetivos y un programa de trabajo bien definidos y facilitar protocolos internos de comunicación e información (mecanismos mediante los que los miembros de la red permanecen conectados y coordinados). Obviamente, se recomienda la utilización de TIC (intranet, blog, entre otros).

Los principios de trabajo en red y de coordinación deben extenderse también al funcionamiento de todos los órganos del partenariado. Es esencial establecer protocolos comunes para la acción y el comportamiento de todos los socios participantes, y asegurar que los recursos disponibles estén bien coordinados mediante un responsable identificable.

La supervivencia a largo plazo de una ELCAP no puede recaer únicamente en la capacidad para obtener recursos externos (proyectos europeos, programas de ayudas regionales o nacionales, entre otros). La necesidad de la estrategia debe internalizarse en la sociedad local. Solo cuando la ELCAP se conciba como algo útil y necesario se obtendrán los compromisos de apoyo y financiamiento que aseguren, como mínimo, un perfil bajo de la estrategia durante los periodos de crisis o falta de recursos externos.

Específicamente, en lo que respecta a la ELCAP de Gandia se recomienda mejorar la organización y coordinación de las acciones de formación y empleo a escala comarcal mediante la creación de estructuras *ad hoc* (mesa para la concertación de políticas de empleo y formación). Ello permitirá ganar en flexibilidad y evitará mantener estructuras obsoletas o ineficientes. Es necesario crear acciones de formación y acceso al mercado de trabajo con capacidad para sobrevivir más allá de la duración de proyectos o programas particulares (la función del partenariado local es esencial en este aspecto).

to) y priorizar la continuidad del apoyo a trabajadores y emprendedores (formación y asesoramiento permanentes) sobre acciones puntuales. Las iniciativas de formación también deben ser suficientemente prolongadas para permitir aflorar el cambio de actitudes y la adquisición de competencias.

Deben crearse estrategias eficientes de comunicación para llegar con eficacia a los usuarios y beneficiarios potenciales, con el fin de incrementar el impacto de las actuaciones (ej. aula-bus). Además debe mejorarse la coordinación de los proyectos de inversión empresarial con las iniciativas de formación a los trabajadores con dos objetivos: por un lado, armonizar la oferta de empleo con la cualificación de los trabajadores; por otro, incrementar el conocimiento y la implicación de los empresarios en las iniciativas de formación, lo que requiere acordar un programa formativo con ellos por adelantado.

Además, hay que contemplar la formación técnica para el personal que está a cargo de las acciones de la ELCAP y establecer un proceso de evaluación continua para obtener información actualizada de los resultados de las acciones y del progreso en los objetivos; junto a dirigir acciones y metodologías específicas a grupos desfavorecidos determinados. Por ejemplo, la prioridad para los inmigrantes es adquirir conocimientos sobre los hábitos sociales y culturales en un territorio particular; este conocimiento es esencial para aprovechar adecuadamente cualquier iniciativa de formación e inserción laboral.

A la vez, es necesario integrar acciones multidimensionales (orientación, formación e inserción) en itinerarios individualizados de empleo e incluir medidas indirectas esenciales para alcanzar los objetivos de la ELCAP (guardería y cuidado de ancianos y dependientes con el fin de facilitar la asistencia de mujeres con esas cargas a las iniciativas de formación y asesoramiento y al empleo).

Referencias bibliográficas

AJUNTAMENT DE GANDIA. *Acuerdo de constitución de la agrupación de desarrollo de la comarca de La Safor*. Gandia: Inédito, 2002.

AJUNTAMENT DE GANDIA. *CSI-COM Centre de Serveis Integrats I d'Ocupació Municipal 2002/04. Memòria de Gestió*. Gandia: Ajuntament de Gandia, 2005.

AJUNTAMENT DE GANDIA. *L'Observatori*. Gandia: Ajuntament de Gandia, 2005-2006. Disponible en Internet: <http://estadistiques.observatorigandia.org/estadistiques.aspx?idioma=esp>

ANTUÑANO, I.; FUENTES, V.; RAUSELL, P.; PÉREZ, M. *La inmigración en Gandia: del cambio poblacional a la integración económica, social y cultural*. Gandia: Universitat Internacional de Gandia-Ajuntament de Gandia, no publicado, 2005.

BARR, A. Empowering communities-beyond fashionable rhetoric? Some reflections on scottish experience. *Community Development Journal*, 1995, vol. 30, Nº 2, p. 121-132.

BASSAND, M. *et al.* (eds.) *Self-reliant development in Europe*. Aldershot: Gower, 1986.

BENKO, G. y LIPIETZ, E. (eds.) *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*. Valencia: Institución Alfonso el Magnánimo, 1994.

BOWLER, I. & LEWIS, G. Community involvement in rural development: the example of the rural development commission. In: CHAPMAN, T. & WALKING, C. (eds.) *People and the countryside: social studies of change in rural Britain*. London: PCP, 1991.

BRYDEN, J. Introduction to part III: political and cultural aspects of self-reliant development in Europe. In: BASSAND, M. *et al.* (eds.) *Self-reliant development in Europe*. Aldershot: Gower, 1986.

BRYDEN, J. *et al.* *Community involvement and rural policy*. Edinburgh: The Scottish Office, 1997.

CENTRE DE SERVEIS INTEGRATS I D'OCUPACIÓ MUNICIPAL (CSI-COM). *Modelo para la concertación territorial de dispositivos de inserción*. Gandia: Inédito, 2005.

CENTRE DE SERVEIS INTEGRATS I D'OCUPACIÓ MUNICIPAL (CSI-COM). *Análisis de necesidades de formación en Gandia. Informe sobre las estructura del mercado de trabajo*. Gandia: CSI-COM, 2006.

CENTRE DE SERVEIS INTEGRATS I D'OCUPACIÓ MUNICIPAL (CSI-COM). *Observatorio de información socio-económica de Gandia y La Safor*. Gandia: CSI-COM, 2007. Disponible en Internet: <http://www.observatorigandia.org/>

COMISIÓN EUROPEA. *La Estrategia territorial europea*. Luxemburgo: Servicio de Publicaciones de la Comisión Europea, 1999.

El Boletín. Semanario de Economía y Sociedad de la Comunidad Valenciana. Publicación periódica de la comunidad valenciana, España, 2006. Disponible en Internet: <http://www.elboletin.es>

ESPARCIA, J. y NOGUERA, J. Las políticas de desarrollo rural en la comunidad valenciana. *Cuadernos de Geografía*, 1995, Nº 58, p. 307-336.

EUROPEAN COMMISSION. Fourth annual report from the commission on the implementation of the reform of the structural funds 1992. Brussels: EU commission, *COM documents 93*, 1993.

EUROPEAN COMMISSION. *European spatial development perspective. Towards balanced and sustainable development of the territory of the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1999.

LA CAIXA. *Anuario económico de La Caixa*. Barcelona: La Caixa, 2005. Disponible en Internet: <http://www.anuarieco.lacaixa.comunicacions.com>

MOSELEY, M. *Local partnerships for rural development. The european experience*. Wallingford: CABI Publishing, 2003.

NOGUERA, J. Pensamiento y planificación estratégica. Definición e implementación de estrategias de desarrollo. En: NOGUERA, J.; PITARCH, M. &

ESPARCIA, J. (eds.). *Gestión y promoción del desarrollo local*. València: Universitat de València, 2006, p. 161-194.

NOGUERA, J. *Building local skills strategies to improve the quality of life and territorial competitiveness: the case of the centre for integral services to businesses and municipal employment (CSI-COM) of Gandia (Spain)*. Gandia: CSI-COM, 2007.

NOGUERA, J. y ESPARCIA, J. (eds.). *Nuevos factores de desarrollo territorial*. Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de València, *Colección Territorio Nº 5*, 2008.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Partnerships for rural development*. Paris: OECD, 1990.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Designing local skills strategies. Interim report*. Paris: Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD-LEED, 2007.

SCHUFTAN, C. The community development dilemma: what is really empowering? *Community Development Journal*, 1996, vol. 31, Nº 3, p. 260-264.

SERVICIO DE EMPLEO DE LA GENERALITAT VALENCIANA (SERVEF). *Estadísticas mensuales de empleo y desempleo. Incluye detalle por edad, sexo, nivel académico, sector económico y profesión*. Valencia: SERVEF, 2006. Disponible en Internet: <http://www.gva.es/servef/portalv.htm>

VÁZQUEZ, A. *Endogenous development. Networking, innovation, institutions and cities*. Londres: Routledge, *Routledge Studies in Development Economics Nº 26*, 2002.

WRIGHT, S. Rural community development: what sort of social change? *Community Development Journal*, 1992, vol. 8. Nº 1, p. 15-28.